全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全面解密华尔街的金钱内幕

华尔街之狼

杜大可◎著





中国华侨出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华尔街之狼

杜大可◎著

中国华侨出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

华尔街之狼 / 杜大可著. — 北京:中国华侨出版社，2011.11
ISBN 978-7-5113-2018-6

Ⅰ. ①华… Ⅱ. ①杜… Ⅲ. ①短篇小说－小说集－中国－当代 Ⅳ. ①I247.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第269081号

华尔街之狼

著　　者/杜大可
出 版 人/方　鸣
选题策划/祁定江
责任编辑/寄　悠
特约编辑/李克宇
封面设计/马顾本
经　　销/新华书店
开　　本/720mm×1000mm　1/16　印张/21　字数/260千字
印　　刷/三河市祥达印装厂
版　　次/2012年1月第1版　2012年1月第1次印刷
书　　号/ISBN 978-7-5113-2018-6
定　　价/45.00元

中国华侨出版社　北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层　邮编:100028
法律顾问:陈鹰律师事务所
发 行 部:（010）82605959　传真:（010）82605930
网　　址:www.oveaschin.com
E-mail:oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

第一章 “了不起的金融妖怪”J.P.摩根

楔子：杰米·迪蒙的预见 / 002
1853年的会晤 / 004
投资股票和咖啡生意 / 006
卡宾枪交易和黄金操纵案 / 007
与杰伊·古尔德的较量 / 009
重挫“白须帝王”杰伊·库克 / 011
范德比尔特船长的身后事 / 014
铁路运价大战 / 017
“他们希望得到J.P.摩根的帮助” / 020
卡内基一夜之间变为世界上最富有的人 / 022
控股权之战 / 025
来自总统的攻击 / 028
“为什么您不告诉他们该怎么做呢，摩根先生？” / 031
与世长辞 / 033
“战争是在这些墙里赢得的” / 034
走下神坛 / 036

第二章 本杰明·格雷厄姆：华尔街教父

巴菲特背后的人 / 042
童年往事 / 045
美国钢铁公司股票带来的霉运 / 047
迟来的奖学金 / 048
踏入华尔街 / 050

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展开证券分析员生涯 / 053
小试身手 / 055
“那个时候我想到了自杀” / 057
“本·格雷厄姆的箱子” / 059
“您有什么良好的建议吗？” / 061
拿北方输油管公司开刀 / 063
最后通牒 / 065
决战石油城 / 068
“我被困在漆黑的森林里” / 070
“前进，直至生命终结” / 072

第三章 杰西·利弗莫尔：“我的一生是一场失败”

落幕前的狂欢 / 076
令人生畏的“投机小子” / 079
“你们抓不住我！” / 083
初涉华尔街 / 085
“小心我揭穿你们那套鬼把戏！” / 087
他输光了所有的钱 / 090
“全美最大的骗子” / 091
抛空！抛空！ / 093
住手？住手？ / 096
1907：J.P.摩根的请求 / 097
“棉花之王” / 100
又到了山穷水尽的地步 / 102
“你没必要太在意资金” / 104
“那个时代最杰出的证券投机商” / 106
在大熊市中暴富 / 108

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他成了一名酒鬼 / 111
“死得穷困潦倒，默默无闻” / 113

第四章 在股市大崩溃前抛出的人——伯纳德·巴鲁克

温斯顿·丘吉尔的朋友 / 118
荒唐的少年时代 / 120
1889——“巴鲁克进军华尔街” / 122
“知识渊博的年轻人” / 124
“要是我有500美元就好了” / 127
惊人发现与时来运转 / 128
从定金交易中幡然醒悟 / 130
漫长的婚约 / 131
做多“美国制糖公司” / 133
与杜克的较量 / 134
不可原谅的错误 / 138
州长之死 / 139
做空“联合铜业” / 141
在大崩盘前抛售 / 144

第五章 伯纳德·麦道夫：从“天使”到“恶魔”

“伯纳德·麦道夫被捕了！” / 148
一切，似乎早已有预兆 / 151
了不起的岳父大人 / 153
“最快操盘术” / 155
行业的革命者 / 157

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打造麦道夫王国 / 159
第二个创意 / 161
披着光环逆行 / 163
真正的敌人（一） / 165
真正的敌人（二） / 167
如果没有金融危机 / 169
末日审判 / 170

第六章 第二个伯纳德·麦道夫——艾伦·斯坦福

“仿佛已经成为国王” / 174
疑点重重 / 177
“派对结束了！” / 179
“他喜欢站在聚光灯下的那种感觉” / 182
“她们都有电脑，但连电源都没接” / 185
安提瓜财阀 / 188
漏网之鱼的绝招 / 189
“他的话就是命令” / 192
最后的危机 / 194
一石激起千层浪 / 196
一波三折 / 197

第七章 拉杰·拉贾拉特南：185年的牢狱之灾

“斯里兰卡之王”的跌落 / 202

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功的筹码（一） / 204
成功的筹码（二） / 206
内线交易 / 207
创立帆船集团 / 209
“碧眼妖妇” / 211
一枚“关键的棋子” / 213
窃听风云 / 215
妖妇落网 / 217
树倒猢狲散 / 218
垂死挣扎 / 220
“这将是一场艰苦的斗争” / 222
华尔街冰山一角 / 224

第八章 尼克·里森：那个搞垮巴林银行的家伙

“我们被困住了” / 228
不可思议的成功者 / 231
巴林银行的新员工 / 234
海外工作初探 / 236
错误账户：“八八八八八” / 239
犯罪行为还是方便之道？ / 242
乔治的麻烦 / 245
“我一定要将损失扭转为零” / 248
法网恢恢 / 250
被忽视了的失误 / 253
“复活” / 255

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章 金融大鳄乔治·索罗斯

一个时代的终结 / 258
布达佩斯男孩 / 259
血色记忆与冒险精神 / 262
“这个教训相当有用” / 264
伦敦街头的失意青年 / 265
最美好的时光 / 267
“你离职我们会祝福你” / 269
初闯华尔街 / 271
“我成了引领风潮的人” / 272
基金经理生涯的开始 / 275
索罗斯与罗格斯：最佳拍档 / 277
1980：分道扬镳 / 280
“我像狗一样地工作” / 282
剧变后的隐忧 / 283
“打垮英国格兰银行的人” / 285
鏖战东南亚 / 288
“最好的结局” / 292

第十章 收购狂人桑迪·韦尔

1998：史无前例的大合并 / 296
从推销员到股票经纪人 / 297
起巢：组建卡特—伯林德—波托马—韦尔公司 / 299
1970：初涉收购 / 302

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易大王的必备手段 / 304
与吉姆·罗宾逊的会晤 / 306
短暂的隐沦 / 309
收购美洲银行 / 310
猎物上门 / 311
贪吃蛇——癫狂的收购 / 313
成功的利器 / 316
浪潮之巅：旅行者集团与花旗银行合并 / 319
最糟糕的日子 / 322
狂人谢幕 / 323

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

“了不起的金融妖怪”J.P.摩根

2008年，美国爆发次贷危机，华尔街投行五死其三，摩根大通成为最大赢家。这时人们想起久违的摩根精神。

镜头拉回1853年，J.P.摩根跟随父亲到伦敦拜会银行家乔治·皮博迪，从此走上世界金融舞台。

J.P.摩根人生的前三十年，咖啡生意、投资股票、操纵黄金和买卖武器，将“投机”二字演绎到极致。尔后，J.P.摩根性情大变，与“华尔街恶棍”杰伊·古尔德对战，和“白须帝王”杰伊·库克势不两立，将钢铁大王卡内基的公司收入囊中……“上帝重组了世界，而摩根重组了美国”。

结果，他成了世人眼中“了不起的金融妖怪”，让每一届美国总统既爱又恨且无可奈何。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楔子：杰米·迪蒙的预见

2006年秋天，一切看起来那么平静，就好像什么都不会发生。

在一处游人稀少的海滩上，杰米·迪蒙懒洋洋地吹着海风。白色的帆影一点点模糊，时间仿佛已经停止。杰米·迪蒙很是享受这样的惬意，然而，眼角的余光瞅见，助手正匆匆跑过来。

他知道，平静要被打破了……

作为一名金融风险控制专家，杰米·迪蒙一直对投机持审慎态度。他在海滩度假时，华尔街正陷入次级抵押债券的狂热。

杰米·迪蒙身上有这个年代少有的职业银行家的清醒。他的另一重身份是摩根大通公司CEO。那天，他收到摩根大通抵押服务部负责人发来的讯息：次级贷款的违约掉期成本正在迅速攀升。

迪蒙连忙叮嘱："你得紧盯着次级贷！我们要把许多头寸卖掉。这玩意儿可能会什么都不是，我以前见过这种情况。"抵押服务部马上行动起来。圣诞前，摩根大通120亿美元次级抵押贷款悉数抛尽。

结果，公司收益锐减，固定收益承销业务从第三位下滑到第六位。摩根大通银灰色的办公大楼中，员工们交头接耳，开始怀疑老板决策的正确性。

这时，一丝不易察觉的阴云正在华尔街上空聚集。

几个街区之外，贝尔斯登旗下两支价值200亿美元的次贷基金开始出现亏损。公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司高管正在海外逍遥快活，对此充耳不闻，亏损越来越严重，等到高层重视起来，一切都已经来不及了。

贝尔斯登的亏损危机像感冒病毒一样四处蔓延，华尔街喷嚏不断。

没过多久，花旗、美林和美洲银行先后爆出巨额亏损，分别损失330亿、260亿和90亿美元。导致巨亏的原因，无一例外不是次贷业务。相比之下，摩根大通因提前撤出而避免大亏，仅损失50亿美元。

此时，杰米·迪蒙的预见成为了更多人共识。摩根大通员工心头的困惑烟消云散。

贝尔斯登继续在泥潭中挣扎，危在旦夕。华尔街人心惶惶。人们开始担心，这家拥有85年历史的华尔街第五大投行一旦破产，将会引发一场史无前例的“金融海啸”。恐慌四处蔓延，仿佛末日即将到来。

危急关头，杰米·迪蒙决定出手。

2008年3月，摩根大通以每股10美元的价格收购了贝尔斯登公司。这时，另外两大投行——雷曼兄弟和美林证券，一个宣告破产，另一个被美洲银行廉价收购。7个月后，美洲银行市值收缩至700亿美元。

危机还没有终止的迹象。因为和“两房”关系紧密，华盛顿互惠银行在次级抵押贷款方面损失惨重。

这家银行承担了大量房地产贷款，同时吸收了大约1430亿美元小额存款。这笔资金用于放贷，随着次贷危机爆发，银行利率调整，巨额利息成为华盛顿互惠银行的“无法承受之重”。恰在此时，由于担心银行破产，民众纷纷排队前来支取存款，引发挤兑风潮，相关部门不得不紧急出手接管。

杰米·迪蒙在一旁审慎地观察着局势。华盛顿互惠银行的营业网点和储户数量对摩根大通来说不啻一笔巨额财富，如果能够收购它，势力一定大大增大。杰米·迪蒙在心里盘算着。

恰在此时，华盛顿互惠银行也表露出寻找收购的意思。

杰米·迪蒙果断出手，以19亿美元将其收入旗下。摩根大通储蓄额一举达到9050亿美元，服务网点扩增至5400家——摩根大通超越花旗集团和美洲银行，跃升为美国第一大商业银行。

……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

危机过后，华尔街一地鸡毛。清扫战场，人们猛然发现，摩根大通乃是最大赢家。

一夜之间，杰米·迪蒙成为华尔街英雄。此时，人们仿佛从他身上看到了J.P.摩根那久违的身影。

1853年的会晤

时间回溯到1853年，伦敦大温彻斯街附近一所宅院里，58岁的银行家乔治·皮博迪①正在被风湿病折磨。

预感来日无多，如何处理偌大家业成为乔治·皮博迪的一块“心头病”，年纪越大越是苦恼。皮博迪一生单身，没有子嗣，对几个合伙人也不满意，寻找继承者人选就成为一个迫在眉睫的问题。

皮博迪是一个小气、挑剔的商人，在伦敦金融界，人们背地里都偷偷叫他“吝啬鬼”。

据说，有一次，为了等一辆一便士的出租车，这个年过五十的百万富翁甘愿在雨中哆嗦了半个小时；他的年收入高达30万美元，花费却不到百分之一，剩下钱财全部都存入私人账户；他会把吩咐助手买午餐剩下的小费积累到一定数额时悉数收回，几名合伙人因为不能忍受先后离开。

抛开私生活不谈，皮博迪倒是做生意一等一的好手。过去几年，靠着为联邦各州在英国融资，他在英国金融界和政治圈声名雀起，积累起大量财富，被英美两国的权贵奉若上宾。

1853年，皮博迪寻找合伙人一事成为伦敦金融区的最大新闻。人人都想碰运

① 乔治·皮博迪被认为摩根财团的先驱。此人出生在马萨诸塞州，读书不多，早年贫困，形成既勤奋又吝啬的性格。1835年，美国债务危机，皮博迪成功游说英国银行家，为马里兰州争取到800万美元贷款自己却放弃6万美元的佣金，一时声名鹊起。1837年，皮博迪在伦敦开设了自己的商号皮博迪公司，通过卓越的金融才干打入上流银行家阵营，只为各国政府、大公司和有钱人服务，“普通人根本不可能与皮博迪打交道”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

气，但要成为乔治·皮博迪公司的合伙人，至少需要有四个条件：爱交际、有家室、有外贸经验，最后一点，美国人。

消息传到大洋彼岸，身在波士顿的詹姆斯·毕比心中立马出现了一个合适人选。

詹姆斯·毕比是皮博迪的生意伙伴，皮博迪还未发迹时，在波士顿一带打拼，就与他相交甚欢。詹姆斯·毕比把自己的一名合伙人推荐给他，就是朱尼厄斯·斯潘塞·摩根（J.S.摩根）。

J.S.摩根是一个神情严肃的中年美国人，有一副好身板，早已成家业，生有一子。他与詹姆斯·毕比合伙做进口批发生意，虽然总是一副硬邦邦的冷面孔，做起事情来却一丝不苟，有条不紊，让人放心——在詹姆斯·毕比眼中，这简直满足乔治·皮博迪对合伙人的所有要求。

1853年5月，J.S.摩根到伦敦拜访乔治·皮博迪，他的儿子，16岁的J.P.摩根同往。

皮博迪开门见山："你知道，我坚持不了多久，如果你来与我合伙，10年后我退休，届时会把我的名字和一部分资金留给你作为你未来发展的开端，如果到那时你还未积攒起一笔可观的资本的话。"

J.S.摩根犹豫片刻，回答说："皮博迪先生，看样子这提议很好，不过，需要考虑的事情还很多，在查看您公司的账目，对公司业务和运作方式有了解之前，我不能给您答复。"

皮博迪倒也爽快，命人将公司账目拿来让J.S.摩根过目。

乔治·皮博迪公司资本总额45万英镑，在规模上仅次于巴林兄弟银行[①]和罗斯柴尔德家族[②]。面对这样高规格的公司，任何人恐怕都不会无动于衷。J.S.摩根看完账簿之后痛快地接受了邀请。

1854年10月，J.S.摩根举家迁往伦敦，正式成为皮博迪合伙人。

---

① 巴林兄弟银行（Baring Brothers Bank）始创于1763年，创始人为弗朗西斯·巴林公爵，是英国历史悠久、名声显赫的商人银行集团。1995年因投资失败而倒闭，以一英镑的象征性价格被荷兰国际集团收购。

② 罗斯柴尔德家族（Rothschild Family）是欧洲乃至世界久负盛名的金融家族。19世纪初，出身德国的罗斯柴尔德家族，先在法兰克福、伦敦、巴黎和维也纳建立了自己的银行产业链，而后伴随着支援威灵顿的军队资金、淘金、开发苏伊士运河、资助铁路、开发石油等，家族不断兴盛，并影响了整个欧洲乃至世界历史的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

15年后的1869年，皮博迪走完人生路，J.S.摩根继承他的衣钵，将乔治·皮博迪公司更名为J.S.摩根公司。这就是摩根财团的基石，衍生了日后名震一时的J.P.摩根、摩根士丹利和摩根大通……

投资股票和咖啡生意

现在，让我们把目光转向J.S.摩根年幼的儿子，未来的“金融巨人”J.P.摩根。

1858年，J.P.摩根购买了生平第一支股票——他用积攒下来的生活费购买了5股太平洋邮轮公司股票，总共花费了315美元。

结果，这招致了憎恨投机的父亲的反对。J.S.摩根多次劝阻无效，在一封信中言辞恳切地写道：“我不希望你购买什么股票，或者在那方面费心思。从事股票投机，有多少人破了产。我希望你能够静下心来，专注于正常的商业事务……而且要下决心，不要去投机购买什么股票。”

当时经济不景气，很多人因为投资失误而倾家荡产，沦为纽约街头衣衫褴褛的流浪汉。

然而，J.P.摩根显然没把父亲的劝告当回事儿，很快又花762.5美元购入该公司10股股票。就在不久前，他以31.25美元的价格购买了密歇根中央铁路公司1股股票，一个月后出手，赚了一倍多。

这时候，他才不过是一个18岁的半大孩子，正在纽约邓肯—舍曼商行做实习生。

可是，即便做实习生，J.P.摩根也不老实。有一次，公司派他到古巴采购一批货物，轮船在新奥尔良港靠岸。摩根在街头闲逛时偶然遇到一位自称有大批上等咖啡要卖的货船船长。此人受委托到巴西购买咖啡，返回美国时买主却破产了，为了不使货物砸在手中，愿意半价出售。

J.P.摩根囊中羞涩，却装出一副有钱人的样子，大摇大摆地和对方谈起了生意。

那个窘迫的船长着急出手，看他一个小青年，本打算应付了事，可一谈话，满口生意经，煞有介事，居然被他打动了。一番讨价还价，J.P.摩根买下了所有咖啡。当然，用的是邓肯公司的采购资金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摩根兴致冲冲地将消息报告给总部，不料却招致邓肯—舍曼公司[1]反对。公司领导责令他立即停止交易，否则后果自负。眼看稳赚不赔的买卖就这样断送了，J.P.摩根不甘心，向身在伦敦的父亲求助。

出人意料的是，老摩根居然答应了，同意偿还被他挪用的采购资金，J.P.摩根大笔吃进咖啡。

不久，巴西咖啡减产的消息传到纽约，咖啡价格直线攀升。摩根趁机抛出，大赚一笔。

卡宾枪交易和黄金操纵案

转眼到了1861年。夏天，南北战争打响了。商人们暗中摩拳擦掌，准备着大发其财。

最初几个月，北方军战事吃紧，急需军火。消息传到纽约，一个名叫伊斯特曼的商人开始行动了。

伊斯特曼知道曼哈顿南端的总督岛上的一个仓库中存放着墨西哥战争期间留下的5000支卡宾枪，稍加改造便能应付局面。他悄悄跑到岛上，和管理仓库的军械官达成一项口头协议：以每支3.5美元的单价，收购这批卡宾枪。为此，伊斯特曼总共需要支付1.75万美元现金。

不幸的是，伊斯特曼并没有足够的资金。

这时，一位名叫斯蒂芬斯的纽约律师找打他。斯蒂芬斯担任联邦军采购代理，不知从何处得知伊斯特曼的交易，便决定参与进来。经过一番讨价还价，斯蒂芬斯与伊斯特达成交易协议，以每支12.5美元吃进这5000支卡宾枪，总价上涨到6.25万美元，并提前支付2万美金预付款。

同样不幸的是，斯蒂芬斯和伊斯特曼一样：有想法、没资金。这样他们便无法

① 邓肯—舍曼公司是纽约的一家商行，合伙人是J.S.摩根的老朋友，利用这层关系，年少气盛的J.P.摩根才被父亲送到华尔街，希望他收敛身上的投机性，学着老实经营。然而，令人啼笑皆非的是，J.P.摩根正是在这家公司完成了人生的第一笔投机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从军械官手中拿货。

斯蒂芬斯为钱发愁，好在也不是一点办法没有。他的亲戚中有人在摩根财团做事，经他介绍，斯蒂芬斯找到了已经开始单干的J.P.摩根。一番攀谈下来，摩根动了心思，决定替他们出这笔资金，但是有一个前提条件——自己不充当放债人，而要介入并主导交易。

这大大出乎斯蒂芬斯的意料，他考虑了好几天，又去华尔街上找钱，一无所获之后答应下来。

一个天气爽朗的午后，斯蒂芬斯和伊斯特曼陪J.P.摩根登上总督岛上，到军械仓库中视察了那批卡宾枪。J.P.摩根心情不错，当场给军械官开具17486美元支票。离开时，他们的船上装载了4996支卡宾枪。

8月底，第一批2500支卡宾枪改造完毕，精准度和射程符合政府规格。

送交联邦军后不久，J.P.摩根收到5.55万美元，其中包括5.5万美元货款和500美元包装运输费。此时，关于摩根走私军火的小道消息满天飞，舆论压力加大，J.P.摩根打算就此收手了。

摩根找到了一个下家，是一位名叫莫里斯·凯彻姆的纽约商人。他扣除前期2万美元预付款、156美元利息和5400美元佣金，把其余1万多美元转给莫里斯·凯彻姆，退出这次枪支交易。

J.P.摩根侥幸逃过了一劫。随后，北方政府加大监管追查力度，莫里斯·凯彻姆一直没有收到回款，还差一点被送到监狱。那时候，J.P.摩根应征入伍，已经到前线作战去了。

斗转星移，到了1863年，J.P.摩根渐渐厌倦了战争，开始怀念华尔街的生活。

这年夏天，J.P.摩根雇佣了一名长相酷似自己的年轻人替他在战场卖命，与朋友爱德华·凯彻姆从前线偷偷溜回了华尔街。

两个人是带着发财美梦回来的——一个偶然的机会，他们从爱德华·凯彻姆父亲那里听说：由于联邦军伤亡惨重，政府发行的“绿背美钞”[①]正在贬值，必将引发

① 1863年，为应付巨大的内战开支，美国财政部被授权开始发行钞票，背面印成绿色，被称为“绿背”或“绿钞”，一直沿用至今。“绿钞”是北方政府法定货币，与黄金挂钩，但是受战局影响，货币价值极其不稳定，北方军战败后常常会引发“绿钞”贬值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黄金抢购，金价顺势上扬。

J.P.摩根认定囤积黄金必将有利可图，联合爱德华·凯彻姆策划了一桩黄金操纵案。

他们不惜举债收购黄金，仅两个月时间，就囤积了价值200万美元的黄金。

10月中旬，J.P.摩根和凯彻姆雇来一艘汽船，将价值115万美元的黄金偷偷运送到英国。按照当时汇率计算，这批黄金约为8000盎司，致使纽约黄金存量大减，引发市场极大惶恐。

不久，华尔街开始流传联邦军战败的消息，投资客抢购黄金。原本因摩根转运而紧缺的黄金价格急剧上涨，一度飙升至每盎司156.875美元。J.P.摩根与凯彻姆趁高位将剩余黄金悉数抛出，赚得盆满钵满。

纽约金价上涨推升大西洋彼岸的伦敦金价。顺势抛售运往英国的黄金，赚得不亦乐乎。

经此一事，J.P.摩根进账16万美元，在华尔街名声大噪。人们称赞他是一位很有才干的银行家，做成了“一流”的生意。这样，在1863年，25岁的J.P.摩根真正登上世界金融舞台中心。

与杰伊·古尔德的较量

纽约州北部，奥尔巴尼至宾厄姆顿之间有一条142英里长的小铁路，1869年，围绕这条铁路爆发了一场震惊美国的纷争。

宾厄姆顿位于萨斯奎汉纳河畔，因此人们习惯上称这条铁路为奥萨线。奥萨线上终年只有17辆机车，总共不过214节车厢。在大多数人眼里，与繁忙热闹的大型铁路相比，它实在微不足道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，“华尔街魔鬼”杰伊·古尔德[①]却不这么认为。

这个身材矮小、精力充沛的银行家是个精明的投资者，以眼光独到、手段狠辣著称，曾多次操纵股票交易，引发资本市场轩然大波。1867年前后，古尔德就通过贿赂政府官员发行虚假股票，攫取伊利铁路公司控制权，由此名声大噪，他那个令人生厌的绰号就是这样得来的。

杰伊·古尔德早就盯上了奥萨线。1868年冬天，奥萨铁路刚刚竣工，他就开始谋取控制权。

古尔德掌握伊利铁路，如果把奥萨线与伊利铁路连接，宾夕法尼亚的煤炭便可畅通无阻地运往新英格兰，争夺五大湖地区货物运输权，这样就能大大提高伊利铁路的竞争力和附加值，顺势提高伊利铁路公司的股票价格。

为控制奥萨线，古尔德暗中收购奥萨铁路公司股票，然后将自己人安插进董事会，企图夺取控制权。

杰伊·古尔德的阴谋很快被识破，遭到奥萨铁路创建者兼公司总裁约瑟夫·拉姆齐的强烈抵抗。

围绕控制权的争夺由此展开。古尔德联合拉姆齐的反对者，通过纽约高等法院法官乔治·巴纳德吊销拉姆齐的总裁资格。拉姆齐不甘示弱，通过法律途径，中止古尔德党徒的董事职务，予以还击。两派水火不容，斗争很快升级到明火执仗的地步，最终引发流血冲突。

最后关头，政府出面，古尔德与拉姆齐又重回谈判桌。

J.P.摩根一直静静观察事态进展。他曾经购买奥萨铁路公司600股股票，对这家小公司抱有心理上的好感和同情，同时他也不愿见到强势的古尔德再占尽便宜，于是就加入拉姆齐阵营。

① 杰伊·古尔德出生于1836年，控制着美国最大铁路公司之一的伊利铁路公司，又对许多中小铁路公司心怀觊觎，利用金融手段强行收购是其拿手好戏，由此也成为股票市场的操纵者，被视作华尔街的“金融恶魔”。1869年，杰伊·古尔德对黄金市场的狙击导致了被称为“黑色星期五”的大恐慌，对奥萨线的争夺正发生在这件事之前。J.P.摩根之所以从这次争斗中胜出，一个很大的原因在于，杰伊·古尔德投身黄金市场，而将铁路事务交由助手打理。杰伊·古尔德创造的操纵市场，筹集资金，吞并竞争者，很多已成为如今金融市场的操作模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摩根利用家族号召力为拉姆齐争取支持者，许多股东答应参加9月7日召开的股东年会。

开会这天，拉姆齐与古尔德两派都宣称拥有奥萨铁路公司控制权，谩骂攻讦，互不相让，一度陷入僵局。

隔岸观火的J.P.摩根趁机而入，赢得多数股东支持，被选为奥萨铁路公司董事兼副总裁。随后，在J.P.摩根的指引下，拉姆齐到纽约北部拜访一位德高望重的法官，后者对古尔德一派行径嗤之以鼻。经他帮助，纽约高等法院判决拉姆齐一方胜诉，重掌奥萨铁路公司帅印。

在此期间，古尔德把琐碎工作交由助手打理，自己跑到黄金市场囤积居奇。整个夏秋之交，几乎全副身心都扑在黄金交易上，赚得巨额真金白银，最后引发黄金市场崩盘，就是史上有名的“黑色星期五”大恐慌。

然而，人们都说，老奸巨猾的古尔德被年轻的J.P.摩根击退了，把摩根奉为英雄……

重挫“白须帝王”杰伊·库克

1871年1月的一天，一位名叫安东尼·德雷克塞尔的银行家敲开了J.S.摩根在伦敦的办公室大门。

安东尼·德雷克塞尔刚刚击败同城死敌杰伊·库克[①]，赢得了宾夕法尼亚铁路公司的客户，开始寻找强势合伙人。由于之前有过业务往来，安东尼对J.S.摩根印象甚佳，此次前来便为此事。

老摩根熟知德雷克塞尔家族的背景。德雷克塞尔三兄弟不仅在纽约和巴黎设有合伙公司，德国也有庞大的业务网络。在他们的大本营费城，德雷克塞尔银行在政

① 杰伊·库克1821年出生于俄亥俄州，18岁时加入费城的克拉克—道奇公司，用其在鉴别债券真伪方面的独特才能帮助这家商号名声大噪，此间还为当地一家报纸撰写市场评论。南北战争爆发后，库克在费城组建自己的公司，专事政府债券募集，与同城的德雷克塞尔家族业务屡有重叠，不可避免地成为竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

府融资方面享有多年声誉，同杰伊·库克不相上下，不过随着纽约取代费城成为新的金融中心，德雷克塞尔家族的国内业绩并不十分理想，美国公司平均年利润只有35万美元，只占全年总利润的很小一部分。

得知安东尼·德雷克塞尔的来意，J.S.摩根趁机建议两家公司联合，“规模巨大、卓有成效地”扩展业务，还没有忘记提议让儿子J.P.摩根做德雷克塞尔公司的纽约合伙人。安东尼·德雷克塞尔对J.P.摩根早有耳闻，期望能亲眼见这个年轻人一面再作定夺。

一个月后，J.P.摩根到费城拜会安东尼·德雷克塞尔。

一番长谈下来，安东尼对比自己小12岁的J.P.摩根颇为满意，决定让他做德雷克塞尔公司和德雷克塞尔—哈耶斯公司的合伙人，在费城和巴黎进行密切合伙。同时，双方还达成合伙协议，在纽约组建合伙公司，由J.P.摩根与德雷克塞尔三兄弟中最小的约瑟夫·德雷克塞尔共同经营。

1871年7月1日，德雷克塞尔—摩根公司在53号交易厅开业，就是J.P.摩根公司前身。

安东尼·德雷克塞尔购买了一块土地，位于华尔街和宽街相交的拐角处，用于建造德雷克塞尔—摩根公司总部大楼。

1872年初，一幢六层的白色大理石建筑出现在那里，被称为德雷克塞尔大楼。从外面看去，华丽装饰、复折屋顶、老虎窗以及门口上方的雕塑都给人一种雍容大气的感觉。内部设施也极其先进，不仅使用电力，甚至安装了当时并不多见的电梯，在纽约高楼大厦中尚属首批。

春天，德雷克塞尔—摩根公司乔迁于此，很快获得一个机会，一夜跻身金融界最高层。

1872年，华盛顿开始酝酿发行新债券，以偿还3亿美元内战债务。由于在销售内战债券方面的巨大成功，费城银行家杰伊·库克赢得联邦政府信任，获得1865年之后联邦贷款专营合同，到1872年库克从此项生意赚得盘满钵满，并垄断政府债券发行，奠定自己在联邦金融界“白须帝王”的名声。因此，联邦政府筹备发行新债时，杰伊·库克自然成为承销不二人选。

然而，在德雷克塞尔这样的金融世家看来，杰伊·库克不过是个暴发户，不值一提。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

库克原本是名一眼能识别假钞的银行职员，时运巧合，在内战时成功兜售联邦债券赢得林肯总统赞扬。发家之后，库克在费城城外为自己建了一座城堡，足足有52个房间，接受各界羡慕称颂，“富比杰伊·库克”这句口号盛行一时，却令同城望族德雷克塞尔十分不悦。

杰伊·库克出现前，德雷克塞尔家族一直是政府债券的主导者，在费城金融界享有至高无上的地位。他们无法容忍这名背景平平的投机者后来居上，无时不刻暗中较劲，企图重回顶峰。

在德雷克塞尔兄弟看来，联邦政府新债券正是一个打败杰伊·库克的好机会。

1872年，第一笔债券发行并不理想，财政部长乔治·鲍特韦尔召见杰伊·库克。示意库克组织一个包括欧洲罗斯柴尔德财团和美国塞里格曼财团在内的跨大西洋辛迪加[①]，共同承销，共担风险，销售业绩大幅提升，被一些官员称赞为，“与其他任何驻欧洲的美国商行相比都要胜人一筹”。

老摩根一心想在金融界出人头地，当然不甘心落于人后，于是和德雷克塞尔财团、巴林财团等组成辛迪加，联合对抗杰伊·库克，J.P.摩根和德雷克塞尔—摩根公司作为主力出战。

1872年11月，格兰特[②]在总统大选中获胜，获得连任。财政部长鲍特韦尔被派遣到参议院，离开财政部之前，他决定追加3亿美元新债券，围绕这笔债券，杰伊·库克与J.P.摩根展开激烈争夺。

杰伊·库克提出与罗斯柴尔德、塞里格曼联合承销方案，J.P.摩根则向鲍特韦尔拿出另一套方案：德雷克塞尔—摩根公司、J.S.摩根公司、巴林兄弟公司和另一家名为“莫顿—布利斯”的公司共同组建辛迪加。

---

① 辛迪加，来源于法文，是垄断组织形式之一。参加辛迪加的企业，在生产上和法律上仍然保持自己的独立性，但是丧失了商业上的独立性，销售商品和采购原料由辛迪加总办事处统一办理。其内部各企业间存在着争夺销售份额的竞争。

② 格兰特在南北战争中军功卓著，拥有良好的声望，但杰出的军人往往无法成为高明的政客。入住白宫后，格兰特提升大批同僚为政府高官，对腐败行径充耳不闻，以至于其两个任期丑闻迭出，被人讥讽为“史上最腐败的八年”。当时的美国，政客与商人结盟，几乎每位官员都与财政丑闻有染：两位副总统陷入太平洋铁路舞弊案，海军部长接受供货商的贿赂，内政部长之子出售秘密情报，作战部长公然收取回扣，总统私人秘书卷入威士忌骗税案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰伊·库克资格岂是出道未久的J.P.摩根所能相比？他作为联邦政府的座上宾，常年把持政府债券承销，背后更有实力雄厚的罗斯柴尔德家族撑腰，一副志在必得之势。而摩根阵营虽然有摩根财团、德雷克塞尔财团和巴林财团做后盾，但在政府债券方面并无前者那样的优势地位，J.P.摩根小心翼翼地驾驭这支庞杂的财团力量，与老谋深算的杰伊·库克争雄。

虽然富可敌国，但杰伊·库克在美国名声不佳。特别是1869年为北太平洋铁路融资时为推销一亿美元债券使劲花招，为了增加说服力，杰伊·库克凭空捏造了太平洋铁路上房地产、商业街等诸多不经推敲的项目，在相当长的时期内，这些谎言成为美国大小报纸关注的焦点。J.P.摩根趁机在这点上大做文章，到处散布杰伊·库克的负面消息，令其本已不堪的形象大打折扣。

1973年1月底，惧于各方压力，政府不得不拿出一套折中方案：杰伊·库克和J.P.摩根共同发售3亿美元利率为5%的债券，发行量均分，各有1.5亿美元。这样，年仅35岁的J.P.摩根与总统、财政部长以及这个国家最重要的银行家直接对话，并为自己争取到发售联邦政府公债资格，将杰伊·库克拉下政府债券主承销的神坛，成为华尔街令人瞩目的青年才俊。

范德比尔特船长的身后事

1877年，美国最有权势人物，“船长”科尼利厄斯·范德比尔特去世了。

范德比尔特是同时代的美国人中最富有的人，他死后留下1亿多美元的巨额财富，占美国当时GDP的1/87，此外还有数家规模庞大的运输公司，其中包括鼎鼎大名的纽约中央铁路公司。

在其有生之年，范德比尔特船长将航运事业做到巅峰，尔后介入热门的铁路行业，并很快跃升为美国铁路巨头，与杰伊·古尔德分庭抗礼。他的去世，让杰伊·古尔德感到庆幸。

杰伊·古尔德控制着中西部地区，旗下拥有联合太平洋、沃巴什等铁路公司；范德比尔特船长则霸占东部地区，纽约中央铁路公司是其最重要的抗衡武器，使得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰伊·古尔德无法为所欲为。

为保持家族事业，不让外人干涉公司运营，“船长”在弥留之际将纽约中央铁路公司75%的股票继承给他的长子威廉·亨利·范德比尔特。威廉·亨利年近六十，表情呆滞，思维迟钝，不是一个聪明人，与精明的“船长”几乎没有什么相似之处。在他手中，纽约中央铁路公司前途令人担忧。

由于缺乏经营管理的耐心和精力，仅仅经营了一年，威廉·亨利就厌倦了商业生活。

1879年秋，威廉决定结束这种痛苦的煎熬。恰逢当时风传的一则消息认为：纽约州立法机关准备出台政策削弱大型商业家族对主要铁路线路的控制权。没过多久，真有调查委员会揭露纽约中央铁路公司的交易丑闻，曝光其给炼油厂提供运价优惠的事实，并向其征收惩戒性税款。

眼见形势不妙，威廉决意出售手中持有的大宗股份，大约有25万股。为防止股价因大股东抛售出现大幅震荡，销售行动必须秘密进行，需要信誉良好、经验丰富的商人银行予以协助。

威廉·亨利找到J.P.摩根，希望他出面参与。不久后，在J.P.摩根协调下，一个银行辛迪加悄悄组建成立，以每股120美元的价格购买威廉·亨利所持的15万股纽约中央铁路公司股票，并约定在随后两个月限期内购买另外10万股。

摩根财团决定首先进行海外发售。在伦敦，J.S.摩根公司先期承揽5万股，向英国投资人发售。随后，德雷克塞尔—摩根公司在美国本土出售剩余股票，将纽约中央铁路公司变成公众公司。

J.P.摩根成为纽约中央铁路的实际控制人。他设定了为期五年8美元的红利，指定摩根财团为财务代理，在伦敦和纽约分发红利。看到纽约中央条路公司股票在J.P.摩根手中兜售红火，人们送给它一个绰号：“摩根铁路”。如此，范德比尔特船长的权柄，被打上摩根烙印。

成功处理纽约中央铁路让J.P.摩根在美国金融界和实业界名声大振。在华尔街的办公室中，每天都有铁路公司总裁慕名前来，请求这位年富力强的金融大亨为他们的铁路公司排忧解难。

1880年的一天，一名自称北太平洋铁路公司总裁的人登门拜访。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在当时的美国，北太平洋铁路公司是名声在外的“硬骨头”。这条铁路起于五大湖畔的苏必利尔湖终于美国西海岸普吉特湾，横跨数州，由于工程浩大，1871年开始修建，到1880年仍未建成，期间数次发生资金断链，杰伊·库克公司在1873年被其拖垮，从此无人敢于接手这个“烂摊子”。

经过漫长的重组，北太平洋铁路公司幸存下来，断断续续地修建。1880年，铁路只剩最后一段，从蒙大拿到西雅图，无钱铺设铁轨，所谓的“这个国家伟大的交通干线”不得不再次停工。

J.P.摩根出手帮忙，联合华尔街其他几家银行共同组成一个辛迪加，发售4000万美元的普通抵押债券。

此举赢得政府好感，内务部长表示：“我们内务部唯一的愿望，就是排除任何可能的干扰来确保你们这桩事业的成功”。老摩根也同意在欧洲出售债券。在摩根父子的操办下，这笔“美国历史上最大数额的铁路债券交易”在大西洋两岸发行相当顺利。

北太平洋铁路公司有财力重整旗鼓，不曾想却引发竞争者敌意，最终导致一场“恶战”。

看到北太平洋铁路向西海岸延伸，亨利·维拉德寝食难安。此人很早就发觉西北地区的商业潜力，率先建立铁路运输网络，即俄勒冈铁路—航海公司，控制着美国西北地区铁路和船运。

亨利·维拉德是一个报复心理很强的大亨。他早年曾为纽约的几家报纸工作，发迹之后收购曾经效力的《晚间邮报》，以此发泄心中的不满。这样的人，当然不会坐视竞争者壮大。

通过暗中收购股票，1880年11月，亨利·维拉德对北太平洋铁路公司控股，随即宣布将其与自己的俄勒冈铁路—航海公司合并，组建为俄勒冈—横跨大陆公司（简称OT）。亨利·维拉德被选举为北太平洋铁路公司总裁，成为高高在上的君王，一切按其计划进行，万事都在掌握之中。

J.P.摩根一直希望有人对铁路进行整合，并不反对亨利·维拉德的收购，随后两年间，德雷克塞尔—摩根公司进一步帮助亨利·维拉德进行铁路建设，直到OT公司陷入债务危机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1883年，J.P.摩根在北太平洋铁路公司获得一个董事席位。此时，由于建设费用大大超出预期，OT公司资金紧张，部分投机者趁机在股票市场发动“袭击”，加上经济衰退，OT公司资不抵债。

眼见大厦将倾，一直静观形势的J.P.摩根决定出马，以保护北太平洋公司的声誉。

亨利·维拉德对自己造成的局面痛心疾首，轻而易举地放弃了北太平洋公司、俄勒冈—海航公司和俄勒冈—横跨大陆公司的总裁职位，回到故乡隐居，从此不问世事。同时，摩根财团以贷款、认购普通股和发售债券等方式，将北太平洋公司从俄勒冈—横跨大陆公司的控制中“解救”出来。

在给友人的信件中，摩根回顾了这场“恶仗”，他说：“我们终于战胜了一切，知道自己拥有足够的能力，将北太平洋公司和俄勒冈—横跨大陆公司从崩溃的边缘挽救出来，相比之下，没有什么其他的事情能够给我带来更大的满足了”。但很快他就发现更具挑战性的事情。

铁路运价大战

1884年春天，美国铁路界发生了一场激烈冲突。

冲突发生在宾夕法尼亚铁路公司与纽约中央铁路公司之间。这两家美国规模最大的铁路公司互不服气，暗中较量。1883年海外投资者抛售债券导致众多铁路公司破产，引发两者疯狂兼并。

1884年6月，宾夕法尼亚铁路公司买断了进入破产清算的“纽约—西海岸—法布罗”铁路公司的贬值债券，这让纽约中央铁路公司感到威胁。

“纽约—西海岸—法布罗”铁路是在杰伊·古尔德等人的支持下开建的，其中一段连接奥尔巴尼与威霍肯，恰好与哈德逊河对岸的纽约中央铁路“纽约—布法罗线”平行，西海岸铁路在通过布法罗后又与一条来自芝加哥的短途铁路连接起来——处处与纽约中央铁路针锋相对，竞争意图十分明显。

对此，一向迟钝的威廉·亨利·范德比尔特也有所察觉。他说：“从头到尾它在发展新业务方面都没有一分钱的价值。该公司所做的全部业务都是从纽约中央铁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

路公司那里窃取来的……从我的观点来看，这个西海岸铁路公司无异于一个将一只手伸进我的钱匣子里的人。”

人们认为，宾夕法尼亚铁路公司是西海岸铁路公司的后台，怂恿它与纽约中央铁路公司“血拼”。一旦西海岸铁路公司处于下风，宾夕法尼亚铁路公司就将其收入囊中，联合对抗纽约中央铁路公司。在这样的情况下，后者不得不接连调低运价，以保持竞争优势。

宾夕法尼亚铁路公司不愿相让，纽约中央铁路公司也非善罢甘休之辈。

就在“纽约—西海岸—法布罗”铁路筹建时，一条名为“南宾夕法尼亚”的铁路也进入施工阶段。这条线路从哈里斯堡直达匹兹堡，刚好与宾夕法尼亚铁路形成竞争。南宾夕法尼亚铁路建成后，宾夕法尼亚铁路公司的垄断权将荡然无存，宾夕法尼亚州的资源将源源不断地运往匹兹堡。

南宾夕法尼亚铁路背后不仅站着范德比尔特家族，还有钢铁大王安德鲁·卡内基和石油大亨约翰·洛克菲勒撑腰。后二人曾与宾夕法尼亚铁路公司在运价方面不欢而散，索性联合它的竞争者修建一条新线路。

1884年，南宾夕法尼亚铁路开建，宾夕法尼亚铁路运价大跌。

宾夕法尼亚铁路公司与纽约中央铁路公司各自在对方的卧榻之侧安插势力，南宾夕法尼亚铁路与西海岸铁路成为竞争工具，在这场荒唐而激烈的“价格战”中，两家铁路巨头的股票价格直线下降。

身为纽约中央铁路公司的董事及主要投资人，J.P.摩根自然不愿看到公司在竞争中股价大跌，而事实则是，纽约中央铁路公司的股票一路跌至90美元之下，投资人纷纷低价抛售，不仅令纽约中央铁路公司遭受损失，也让摩根财团在海外投资人面前蒙羞。

结果，由于两大铁路巨头的竞争，海外投资者诚惶诚恐地撤离，那段时间，铁路公司再也无法从海外得到一分钱融资，已经“骑虎难下”的竞争局面更显悲壮，濒临破产边缘。

看到纽约中央铁路公司的股价持续下跌，J.P.摩根感到自己有必要站出来阻止形势继续恶化。他认为，为今之计“首要的任务是在宾夕法尼亚铁路与纽约中央铁路两公司之间寻求和解”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1885年7月，一个炎热的夏天，J.P.摩根在自己的“海盗号”[①]游艇上安排了一次特殊会面。

上午10点，纽约中央铁路公司董事长强赛·迪普登上“海盗号”，游艇一路向北，转过新泽西渡口后，宾夕法尼亚铁路公司董事长乔治·罗伯茨和副总裁弗兰克·汤姆森加入乘客队伍。

“海盗号”开足马力，在哈德逊河游荡，两家铁路公司头目则在甲板上各抒己见。

强赛·迪普首先表达和解意愿，希望结束重复建设和价格战这种“毁灭性”争夺，并敦促对手加入“利益团体”，划定“势力范围”，互不干涉。为示诚意，迪普愿意将尚未完工的南宾夕法尼亚铁路交给宾夕法尼亚铁路公司，作为条件，对方将西海岸铁路公司交给纽约中央铁路公司管理。

一直默不作声地抽着古巴雪茄的J.P.摩根此时表明态度：铁路公司要想继续获得外国资本必须提供必要的保护，以避免因恶性竞争而导致的市场波动。达不成协议，就不会有资金。

起初，宾西法尼亚铁路公司丝毫不肯让步，一副鱼死网破的强硬势头。然而，当他们听完摩根的讲话，意识到除此之外别无选择，最终在下船之际表示：“我们同意你的计划并完成自己的那一部分”。

经过一天的谈判，“海盗号”协议获得通过。现在，J.P.摩根要将之变成现实。

在摩根指挥下，德雷克塞尔—摩根公司斥资2400万美元，收购了西海岸铁路公司，然后无限期地租借给纽约中央铁路公司。随后，摩根认购南宾夕法尼亚铁路60%股权，交割给宾夕法尼亚铁路公司。如此，西海岸铁路公司和南宾夕法尼亚铁路得到妥善安置，两巨头相争局面结束[②]。

---

① J.P.摩根对游艇十分着迷，“海盗号”是他的第一艘也是最知名的一艘游艇，许多争端都是在这艘游艇上解决的。此外，J.P.摩根终其一生都对人们认为他是“加勒比海盗摩根”的后代而感到郁郁不快。

② 由于宾夕法尼亚州反垄断法的存在，宾夕法尼亚铁路公司无权对南宾夕法尼亚铁路进行收购，而摩根此举不仅绕开反垄断法，和解协议得以顺利实施，表现出金融家的精明头脑和高妙手段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“他们希望得到J.P.摩根的帮助”

1893年，十年一遇的金融恐慌如期而至。

从年初开始，纽交所交易量就异常低迷，人们纷纷从股市抽身，不再进行新的投资，让背负巨额债务的铁路公司资金骤然紧张。

2月25日，费城—雷丁公司在1.25亿美元的巨额债务下成为1893年大萧条中倒下的第一家公司。华尔街上空，阴云不散，人们在心里悄悄盘算，哪一家公司将成为下一个“倒霉蛋”。

然而，形势却有些让人看不透了。随后两个月的时间，华尔街波澜不惊，异常平静。

4月，人们开始放松警惕，市场也小有回暖。4月5日这天，《纽约时报》报道：“今天交易所下单的情况发生了彻底的改变，好像事先约好的一样，大家都争相将他们的空头账户平仓。现在说牛市已经到来还为时过早，但是股价有明显上涨的趋势。虽然华尔街的专业人士还是市场的主流，但在今天的下单过程中，我们看到了很多久违的华尔街投资者。”

危机并未消退。一个月后，形势急转而下。

5月3日，华尔街经历了“自1884年以来最糟糕的一天”。第二天，被称为“绳索托拉斯”的美国船缆公司倒闭了。这家公司多年来一直接受摩根财团的服务，后来在反托拉斯压力下改组为一个控股公司，继续扩张，它的股票是19世纪90年代初华尔街最活跃的工业股票，也是股民讨论的热门。

就在破产前几天，美国船缆公司还向普通股股民发放股息。可是，在5月4日，它却出人意料地破产了，留下1000万美元的债务，其中100万美元是拖欠J.S.摩根公司的短期贷款。

美国绳索公司的破产再次引发恐慌。7月，股市终于崩盘。

固守最后阵地的铁路公司股票遭受重创。纽约中央铁路公司股票跌到92美元，宾夕法尼亚铁路公司股票则从年初54美元下跌至46美元，15000多家商贸公司倒闭，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

600多家银行破产。

危机中，胆战心惊的企业家和经纪人纷纷涌到华尔街23号。他们希望得到J.P.摩根的帮助。当一名经纪人在华尔街上看到摩根和财政官员走在一起时，纽约证券交易所很快便出现这样的消息："财政部正在想办法贷款！"

1895年春天，最艰难的日子，J.P.摩根挑起重任。

有一天，J.P.摩根赶往华盛顿，原本打算与克利夫兰总统①开诚布公，但后者忙于应付内阁会议，冷遇了他。在会议上，克利夫兰接到报告，国库只剩900万美元的黄金，而等待对付的黄金数额则高达1200万美元，不足应付局面。

意识到情况危急，克利夫兰总统这才将摩根请入内阁会议，用谦虚的口吻问他："摩根先生，您有什么建议？"

那一刻，被永久地载入美国历史，成为华尔街曾经鼎盛的象征——华盛顿向华尔街低下高傲的头颅，人们由此得知，即使拥有至高权力的国家总统，在令人不安的危机面前，也不得不求助于J.P.摩根。

摩根给出一个只有他自己才有能力完成的计划：组织一个银行辛迪加，到欧洲去筹集黄金，以恢复投资者信心。摩根决定利用家族影响力，在欧洲市场发售黄金债券，弥补国库亏空。他向克利夫兰总统承诺，"我们这方面可以提供包括一流国家银行在内的最佳合作伙伴"，保证黄金不会再流回欧洲。

后者给了他放手一搏的机会。

摩根组织银行辛迪加到欧洲发售一笔为期30年、利率4%的债券，筹集价值6230万美元的黄金，然后以每盎司17.8美元的价格，出售给政府。事情按照摩根的计划进行。债券开售后，黄金逐渐回流。

为了保证黄金回流，摩根还采取了一系列措施，包括到英国借来英镑在华尔街出售以支持美元，划拨1000万美元的黄金储备用于为财政部支付提款，建立一项信用基金以使用信用支付而不必使用美元。

这些措施一一凑效。1895年春天，黄金持续流入财政部，6月，国库中的黄金储

① 第22和24任美国总统，是唯一分开任两届的总统，也是内战后第一个当选总统的民主党人。在他任期内，自由女神像在纽约市竖立。他勒令铁路公司退出了近8千英亩非法占用的土地，在后世看来，他是最好的无名总统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

备稳定在1.075亿美元。

危机终于缓解了。期间，J.P.摩根将德雷克塞尔—摩根公司改组为J.P.摩根公司，只有80名雇员，摩根甚至没有一名固定秘书，外人很难想象，这就是那个拯救经济危机的司令部。

卡内基一夜之间变为世界上最富有的人

19世纪末20世纪初，美国历史上最强劲的合并浪潮汹涌而至。短短几年，4277家公司被合并为257家，一百家康采恩[①]在规模上扩大了4倍，控制了国家工业资本的40%。

在这个“收购季节”，摩根导演了一场史无前例的世纪大重组，令所有的企业重组案例黯然失色。

被摩根重组的对象就是安德鲁·卡内基执掌的卡内基钢铁公司。

安德鲁·卡内基将自己名下的各类业务合并重组，成立了以自己名字命名的卡内基钢铁公司，资产总额高达2500万美元。1895年，卡内基又从石油大亨约翰·洛克菲勒手中买下贮量丰富的梅萨比铁矿，掌握了铁矿石上游供应。产业链的整合大大降低了生产成本，卡内基钢铁公司在整个大萧条期间依然盈利，危机过后，以每年两倍的惊人速度高速增长。

卡内基的经营方式独具一格。由于独资经营，不必向投资者分发红利，他可以将每年的盈利作为投资，使得公司股本迅速壮大，现金流极大丰盛，从而为产业扩张提供了可能性。

用这种方式，卡内基整合了一大批业内资源。但在1898年前后，他遇到了几个实力不俗的对手。

在芝加哥，摩尔兄弟的铁丝公司合并了一些同类企业，生产铁丝、钉子、钢管

① 康采恩是由德语Concern音译而来，有“相关利益共同体”的意思，是垄断组织的高级形式之一，由不同经济部门的许多企业联合组成。包括工业企业、贸易公司、银行、运输公司和保险公司等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等小型钢铁制成品，生意非常红火。

此时，一个名叫约翰·W·盖茨的商人通过推销带刺铁丝将生意做大，1895年成为伊利诺伊钢铁公司总裁。这是一个野心勃勃的家伙，一再声称要建立一个全球卡特尔①，将世界钢铁制造商统统归纳进来。这当然不是夸夸其谈，他很快盯上了铁丝公司。

盖茨发家时曾得到摩根资助，1897年他又找到摩根，希望摩根银行帮助他实现对铁丝公司的兼并。

考虑到盖茨的声名不佳②，摩根最终拒绝了这一请求。但盖茨并未放弃。1898年4月，在公司合并专家埃尔伯特·加里的帮助下，将伊利诺伊钢铁公司的一部分资产与铁丝公司合并，组建为美国钢铁与线材公司。

不久，埃尔伯特·加里与J.P.摩根组建了一家名叫联邦钢铁的控股公司，将伊利诺伊钢铁公司③、明尼苏达铁矿公司、罗兰钢铁公司以及两条铁路收入旗下。联邦钢铁比美国钢铁与线材公司规模更大，位居美国第二，仅次于卡内基钢铁公司。

它的成立“拉开了世界有史以来为争夺支配权而进行的最大竞争之一的序幕”。

无论加里还是摩根，都没有钢铁企业经营管理经验。他们管理联邦钢铁的手法是开源节流——发行债券，精简机构，降低成本。但在卡内基看来，二人都是外行，只知发行债券而不通晓钢铁生产。卡内基曾评价联邦钢铁是“世界上迄今为止最大的股票证券制造商，但他们将在钢铁生产上面临惨败”。

卡内基过分低估了对手的实力。摩根一旦出手，就绝不可能善罢甘休，联邦钢铁的竞争力很快得到展现。

成立仅仅一年，它生产的钢锭就占据了美国市场的15%，其中大半是从卡内基钢

---

① 卡特尔为法语cartel音译，原意为协定或同盟。同类企业为了垄断市场，获取高额利润而达成有关划分销售市场、规定产品产量、确定商品价格等方面的协议所形成的垄断性企业联合。它是资本主义垄断组织的一种重要形式，1865年最早产生于德国。第一次世界大战后在各资本主义国家迅速发展。随着垄断资本的国际化产生了国际卡特尔。

② 约翰·W·盖茨是当时美国臭名昭著的投机者，他最令人津津乐道的事迹是，在一个下雨天，下注1000美元，与人赌两滴雨珠哪一滴先落到玻璃底部，投机家的本性展露无遗。盖茨还有一个“一赌一百万”的绰号，指的是他有一次在一匹英国良种马身上下了一笔巨额赌注的故事。

③ 约翰·W·盖茨将持有的剩余伊利诺伊钢铁公司股票出售给联邦钢铁，他希望参与联邦钢铁经营，被摩根拒绝。他的美国钢铁与线材公司不在联邦钢铁属内。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铁公司手中抢得。

然而，这也仅仅只是摩根全盘计划的第一步，他的最终目的是要建立一个全世界范围的“钢铁共和国”。为此，摩根与加里联合14家钢铁制造商组成国家钢管公司，总资产8000万美元，同时联合25万家同业公司组建美国大桥公司，总资产6000万美元。

凭借联合优势，这个钢铁托拉斯对卡内基形成巨大挑战。

1900年，卡内基切身感受到威胁。一次，他问自己的总裁查尔斯·M·施瓦布，“建造一家新工厂，它生产的钢管能比国家钢管公司便宜多少？”“每吨至少便宜10美元”，施瓦布答道。“那么，去建一个新工厂！”

不久，一座造价1200万美元的钢管工厂在俄亥俄州成立了。

摩根希望尽早结束竞争。这一年，有人建议他干脆把卡内基钢铁公司购买下来。摩根心动了。

12月的一次聚会上，摩根发现一线良机。

这次聚会专为查尔斯·M·施瓦布举办，他理所当然成为晚宴的主角。在演讲中，这位年轻的卡内基钢铁公司总裁表达了建立“一个庞大的、中央决策的、高效的公司”的梦想，与摩根的愿望不谋而合。

随后的交谈中，摩根与施瓦布一致决定将这一梦想变为现实，摩根希望施瓦布向他的老板“问个报价”。

转过年来，1901年2月，施瓦布挑选了一个好天气，与卡内基打了一场高尔夫球，并设法让他赢得胜利。

施瓦布知道卡内基对高尔夫球运动着迷，趁他兴致正高，把摩根的意见转述给他，并提议卡内基可以自己定价。

第二天，卡内基递给施瓦布一张纸条，上面用铅笔写了报价：4.8亿美元①。这不

① 4.8亿美元并非空口要价。卡内基经过深思熟虑，认为货真价实。这笔费用包括三项：1、卡内基公司1.6亿美元债券等价转换为新公司债券；2、卡内基公司总价1.6美元的股票，以每股1000美元计算，价值为1500万美元；3、过去一年和未来一年利润8000万美元。事后，卡内基认为报价稍低，因为当时他的公司争议利润翻倍的速度增长，有人建议他应该多要1亿美元。后来卡内基对摩根表达了这个想法，得到的回答是：“如果你当时要了，我也会支付给你的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

啻天文数字，要知道，当时联邦政府每年的财政预算也不过3.5亿美元，大多数人的头脑中，亿万还是一个模糊的概念。

不过，摩根已经取得想要的结果，于是痛快地“接受了这个价格”。

1901年晚些时候，摩根接连合并多家钢铁公司，其中包括约翰·W·盖茨的美国钢铁与线材公司①。一家名为美国钢铁公司的控股公司宣告成立。

美国钢铁公司拥有属于自己的煤炭、铁矿、铸造厂、炼钢厂和运输系统，产能占到美国钢铁总产量的一半以上，控股资产达14亿美元，相当于美国国民生产总值的7%，而当时所有美国制造企业的资本加起来也不过只有90亿美元。

一夜之间，美国钢铁公司成为世界各大报纸的头号新闻，举世瞩目。《全球杂志》发文称：“世界从1901年3月3日起不再由所谓的政治家们掌管，而是掌握在那些控制了货币的人的手中”。

所谓“控制了货币的人”，自然包括J.P.摩根，那些支持者眼中，他成了“人类迄今为止诞生的最伟大的富有建设性的金融家”。亨利·亚当斯则说：“摩根显然要把太阳吞掉”。

控股权之战

1901年，J.P.摩根于风光鼎盛之际遭遇了一场激烈竞争。

说来话长，华尔街有一位知名富翁E.H.哈里曼，控制着好几条铁路线，其中联合太平洋铁路效益最好。

这条铁路原本属于杰伊·古尔德，后来因为卷入信贷丑闻，被哈里曼收购。哈里曼是铁路经营的天才，知道怎样去经营一条铁路，让公司盈利。收购联合太平洋铁路后，哈里曼重修了铁路，合并了一些重复路段，在随后中西部农产品运输的带

① 收购美国钢铁与线材公司的事迹再一次体现了J.P.摩根的金融手段。起初，约翰·W·盖茨希望得到更高的价格，对摩根的报价拒不让步。摩根放出话来：“先生们，我将在十分钟之内离开这幢楼。如果到那时你们还不接受我们的条件的话，我们就不用再谈了。我们会建立我们自己的电线厂。”结果，他如愿以偿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动下，这条线路起死回生，源源不断地为哈里曼增加着财富。

好景不长，一条小铁路，人们叫它“芝加哥—伯灵顿—昆西”铁路，以竞争者身份出现了。

1900年前后，昆西铁路被规模更大的北太平洋铁路公司控制。詹姆斯·J·希尔① 是北太平洋铁路公司的主要持股人，他背后还有J.P.摩根撑腰。希尔对昆西铁路大力整顿，使其运力提升，致使联合太平洋铁路公司出现分流。

无奈之下，哈里曼提出收购昆西铁路，被希尔断然拒绝。

哈里曼心生一计，决定将收购级别提高，通过收购北太平洋铁路公司来解除威胁。

摩根与希尔虽然控制着北太平洋铁路公司董事会，但他们持股数不到公司总股本50%，只是作为公司大股东进行管理，因此，哈里曼只要获得51%股票就可以控股北太平洋铁路公司。

哈里曼的这个计划得到雅各布·谢弗的支持。谢弗与哈里曼合作已久，正是在其协助下，哈里曼对联合太平洋铁路公司的改组才取得成功。

1901年，谢弗决定帮助哈里曼完成心愿。他悄悄在证券市场收购北太平洋铁路公司的普通股和优先股。当时摩根正在欧洲度假，合伙人也未向他报告，因此他对此浑然不知。

到5月，谢弗买下7800万美元北太平洋铁路公司股票，诱其股价大幅上扬。

5月4日，J.P.摩根银行才发觉股市异常，向摩根发送紧急电报。这时，谢弗只要再购入4万股就能控股。

摩根决定不惜一切代价挽救危局。他授权自己的合伙人在5月6日（星期一）股市开盘时务必购入15万北太平洋普通股。

是日，摩根银行经纪人遍布交易大厅，开盘声响，一场股票争夺战爆发了。

当日结束时，谢弗和哈里曼手中的股票达到63万股，再收购17万股即可全面控

① 詹姆斯·J·希尔是一个白手起家的铁路大亨，因为身材矮壮结实，作风强悍，他在铁路业又有“小巨人”之称。希尔在建立铁路托拉斯上与摩根意见一致，在双方协调下，他创建的大北方集团与摩根担任董事的北太平洋铁路公司缔结“联合防御机制”。后来，希尔购买北太平洋铁路公司10%股权，与摩根集团联合起来控制了北太平洋铁路公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股北太平洋公司。次日收盘，摩根银行抢购了12.4万股，市场只剩4.6万股普通股，全部掌控在投机者手中。这天，北太平洋股票成交量达53.9万股，投机者囤积居奇，准备大发横财。

5月7日，北太平洋股票收盘于143点，三个交易日前仅73点。

5月8日，收盘价更是窜至200点。

空头们上下其手，股价被迅速抬升，空头们不得不变卖其他公司的股票，来进行新一轮卖空[①]。整个股票市场都被卷入进来。

5月8日，星期三，纽交所出现了令人震惊的一幕：几乎所有股票都在狂跌，唯有北太平洋公司股价以惊人速度飙升。

星期四，股市雪崩。摩根刚刚重组的联邦钢铁，股票从40美元跌至26美元。北太平洋铁路股票在冲到1000美元后急转直下，跌至400美元。

空头们乐意看到这个景象——他们做空的目的达到了。接下来，空头们准备低价回购。然而，他们突然发现自己被某种看不见的力量逼进“死胡同”，已经放空的10万股北太平洋股票再也买不回来了。

转瞬之间，北太平洋公司股票成为稀缺之物。市场需求之大，以至于出现疯抢。

当人们听说有人手持1万股北太平洋股票时，将其团团围住，几乎剥个精光；一个空头用1000美元的价格从某公司回购300股，而一个星期之前，这笔钱可以购买3000股；一位经纪人为保证股票安全，从奥尔伯尼雇了一辆火车，专门运送500万股股票到纽约。华尔街被恐慌包围了。

纽交所混乱不堪。《纽约时报》写道：“经纪人像疯了一般……身材高大者将矮个子挤到一边，矮个子们愤怒地叫嚷着，重新冲入混乱的人群之中，用手、胳膊、肘、脚——使用一切手段以得到一寸立足之地……远处农产品交易所走廊里的人们不解地看着这一切，看着这个可怕的景象——争斗、喧哗与嘈杂，目眦欲裂的经纪人，卖出与买进，买进与卖出。”

---

① 卖空，又叫做空、空头，是高抛低补。股票投资者在某种股票价格看跌时，从经纪人手中借入该股票抛出，在发生实际交割前，将卖出股票如数补进，交割时，只结清差价的投机行为。若日后该股票价格果然下落时，再从更低的价格买进股票归还经纪人，从而赚取中间差价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果无法获得股票，成千上万名空头将会破产，纽约股市将毁于一旦，后果不堪设想。

5月9日中午，J.P.摩根与雅各布·谢弗、哈里曼等人紧急碰面，宣布不再购入北太平洋公司的股票，允许空头以每股150美元的价格平仓①。

11月12日，事发半年后，一家名叫北方证券公司在新泽西州宣告成立，拥有北太平洋铁路公司76%的股权和大北方集团96%的股权②，成为铁路巨无霸。摩根自信满满地说，“北方证券公司的规模这么大，我不相信有哪个人能够在一夜之间或一周之内彻底取得对它的控制权”。

摩根不会想到，就是这家公司，很快成为攻击的把柄，为他引来滔天巨浪。

来自总统的攻击

1902年夏天，J.P.摩根忙于重组事务之际，他的新合伙人，乔治·珀金斯做成一笔大生意。

珀金斯的才能在华尔街有目共睹。加入摩根银行之前，他最富盛名的手笔发生在纽约人寿保险公司的副总裁任上。在保险业，纽约人寿保险公司排在公平人寿保险公司和互惠人寿保险公司之后，而在珀金斯经营下，纽约人寿开始介入投资银行领域，从而轻松超越两后者，成为全美最大保险公司。

珀金斯与摩根的会面发生在1900年冬天，当时珀金斯正在为保护哈德逊河西岸受河水侵蚀的峭壁筹措善款。

在一位中间人引荐下，珀金斯坐到华尔街23号的摩根办公室。

摩根给了他12.5万美元中的2.5万，并强调说：“如果你能为我做点事，我给你全部的12.5万美元。”

① 平仓，原先买入的就卖出，原先是卖出的就买入。

② J.P.摩根银行购买哈里曼持有的北太平洋铁路公司股份，转手卖给北方证券，结果，北方证券拥有了北太平洋铁路公司76%的股权。此外，北方证券还支付给哈里曼900万美元的利息，作为报酬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

珀金斯好奇地问：“什么事？”

摩根指了指合伙人办公室，说：“坐到那张桌子那里去。”

“我在纽约人寿保险公司有一张相当不错的桌子。”

摩根说：“我的意思是要你加入我的公司。”

38岁的珀金斯有点吃惊，接受邀请意味着他与世界一流银行家的距离更近一步，但他必须放弃亲手创办的纽约人寿保险公司。临走时，他要求摩根给他一天时间考虑。

1901年3月，乔治·珀金斯成为摩根的新合伙人。珀金斯一上任，就成为摩根重组浪潮的推手。

麦考密克公司和迪林公司的产品在农民中很有拥趸，两者多年竞争，不相上下。在新托拉斯，两个家族都想占主导地位。为了调和矛盾，珀金斯想出一个两全其美的办法：让摩根财团控制。

他在信中告诉J.P.摩根：“这个新公司是我们组织的，名字是我们起的，公司注册的州要由我们决定，公司董事会、管理人员、一切装备也由我们来定——没人有权以任何方式对我们作出的任何决定提出质疑”。

帕金斯将麦考密克收割机公司、迪林收割机公司等五家公司合并，组建了一家国际收割机公司，霸占农业机械市场85%的份额。

随后，帕金斯就将国际收割机公司送到股票市场。上市之际，他又给罗斯福总统写信大大自夸一番：“据我所知，这还是历史上头一次一个公司在向公众售股股票时将自己的所有相关信息都公诸于众。”

尽管罗斯福总统无法容忍垄断，但在第二任期结束时还是表示，将不对国际收割机公司进行反托拉斯起诉。

然而，罗斯福并没有因为和帕金斯的关系终止对垄断的反对，他一贯坚持并提倡政府对经济的干预，以防止某些经济力量不受制约，变得过分强大。摩根理所当然成为他的心腹大患。

1901年12月2日，罗斯福总统在国会演讲时说：“为了保护美国公众的最广泛利益，政府应当有权对大型跨州联合企业的运转情况进行检查和监督”，他还强调说，“我只是希望政府能对这些大型企业进行调控，绝非要歼灭它们。我们的路线

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是反对错误行为，而不是反对财富”。

罗斯福迫不及待地实行总统权力，转过年来，他就对摩根开战了。

1902年2月，罗斯福突然宣布将以反托拉斯为由，对摩根引以为傲的北方证券公司进行“非法遏制行业发展”问题的起诉。

两个月后，美国联邦巡回法院以“妨碍行业发展”的罪名宣布北方证券公司为非法联合企业。

听到这个消息时，摩根正在吃晚饭，顿时被惊得无言以对——他万万没有料到，罗斯福总统居然会拿自己开刀。

摩根迅速赶往华盛顿，想弄明白到底发生了什么事情。在一次白宫会议上，摩根表达了自己的愤怒，接着他做出那番载入史册的举动。

摩根对罗斯福说：“如果我们有什么做得不妥，请您派您的人接洽我的下属，他们会妥善解决问题。”

“我不会那样做”，罗斯福总统面无表情地说，“我们不要它做什么改进，我们是想让它关门。”

摩根心惊胆颤地问：“您是否还打算对我手下的其他公司进行攻击，‘钢铁托拉斯’和其他公司？”

他得到一个否定答复：“当然不会。”但前提是“除非发现……他们做了我们觉得错误的事”，罗斯福总统这样说。

1904年，美国司法部宣布按照《舍曼反托拉斯法案》[①]起诉并要求拆分北方证券公司。4月13日，美国最高法院以五票对四票，认定北方证券公司“非法联合”罪名成立，要求其必须解散。

结果，北方证券公司真得被解散了。然而，一切还余澜未了。

世人眼中，罗斯福与摩根代表了“反托拉斯与托拉斯大王”之间的较量。这种较量同样也是美国政治界与金融界的争斗，延续多年，并为J.P.摩根公司的最终的分拆命运埋下伏笔。

① 《舍曼反托拉斯法案》又称《谢尔曼法案》，约翰·舍曼是它的提出者，于1890年生效。在反垄断方面功不可没。北方证券公司、洛克菲勒石油公司、微软公司都曾遭受该法案的制裁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“为什么您不告诉他们该怎么做呢，摩根先生？”

1907年3月25日，纽约证券交易所一片混乱，人们争相抛售手中的股票，危机马上就要开始了。

华尔街23号的秘密会议室，美国最有权势的金融巨头济济一堂，讨论救市方案。他们最终筹集到上万美元用于稳定股价。结果，恐慌被抑制住了。然而，这只不过延缓了危机爆发的时间。

到了10月，铜业板块疯狂下跌，抛售演变为一场不断蔓延的银行危机，市场开始崩溃。

当时，摩根正在弗吉尼亚州参加新教圣公会大会，加急电报像雪片一样飞来，他对主教说，“他们在纽约遇到了麻烦，不知该怎么办，我也不知怎么办，但我就是要回去。”于是已半退休的J.P.摩根上演了一场大拯救。

10月21日，摩根返回华尔街的次日，挤兑风潮蔓延至华尔街上的其他信托公司，摩根出手施救。

10月22日，尼克博克公司正常营业，数小时内，公司账面800万现金提取一空。清查该公司账目后，J.P.摩根认为它已经不可救药，下午便破产了。将身家性命赌在尼克博克公司的海因兹与莫尔斯也随之灰飞烟灭，然而，他们导致的危机仍在继续，并不断扩大、蔓延。

尼克博克公司破产引发更大的惶恐，首当其冲是美国信托公司。22日下午，在不到两小时的时间内，现金被提走102万美元。公司总裁惊慌失措地冲进华尔街23号，请求摩根给予帮助。

得知美国信托公司信誉良好后，摩根说：“那么现在是出手解决问题的时候了”，“就从这家公司开始制止这场麻烦吧！”10月23日，摩根把华尔街上所有信托公司的总裁都召集起来，共商救援方案。结果，摩根等数家银行决定提供300万美元，来拯救美国信托公司。

那段时间，挤兑风潮四处蔓延，华尔街到处是排队取款的储户。人们带着食

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

物，披着毯子，在银行门外熬过整晚，以便第二天抢先取钱。一个叫悉尼·温伯格人突发奇想，替人排队赚取佣金，每天能挣10美元，此人后来成为华尔街名人，在高盛公司拥有一席之地。另一方面，为了减少提款幅度，避免关门大吉，信托公司和银行要求柜台出纳员在数钱时故意拖慢节奏。

一夜之间，现金成为无比珍贵之物。储户要求提款，信托公司希望获得周转资金，经纪人四处找钱。不幸的是，美国当时缺乏货币调控的中央银行，于是，财大气粗的J.P.摩根成为这场危机的“救世主”。

人们聚集到华尔街23号门口，“争着往前挤，都抬头望着摩根公司的窗口”，期望可以得到帮助。

10月24日，最危险的情况发生了。上午一开业，纽约证券交易所总裁兰塞姆·托马斯就穿过华尔街，到摩根办公室向他汇报情况：如果不立即筹集2500万美元，至少50家经纪商行将会倒闭。

为阻止形势继续恶化，托马斯想提前关门。摩根问他，“通常你们什么时候关门？”托马斯回答，“三点钟。”摩根告诫，“今天，关门时间一分钟也不能提前。”

下午2点，摩根把银行总裁召集到一起，实情相告：如果在10到12分钟内弄不到2500万美元，几十家经纪行就会倒闭。银行家行动起来。一刻钟后，2500万美元到位。摩根随即派人到证券交易所宣布：活期借款已经到账，利息10%。交易所内掌声雷动，感谢摩根的挽救行动。

当天晚上，纽约所有重要的银行家集聚在摩根家中，为走出危机争吵得不可开交。摩根的助手问，“为什么您不告诉他们该怎么做呢，摩根先生？”摩根用一贯直爽的声音说：“我自己也不知道怎么办”，“但总会有人提出一个可行的方案，然后我再告诉他们怎样去做。”

结果，银行家设计了一个方案，利用他们在纽约清算中心的存款增加流动性，以应付储户提现要求，摩根对此并无异议。很快，市场上增加了高达8400万美元的货币，恐慌被成功制止住。

70岁高龄的J.P.摩根在两周时间中，每天工作19小时，终于顶住了这股破产狂风。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与世长辞

进入1913年，摩根的健康状况持续恶化，医生建议他去海外休假。

在疗养期间，摩根的病情却牵动着地球另一端的华尔街，因为不能确定他是否能安然无恙，纽约股市出现剧烈波动。

1913年3月31日晚，摩根在高烧中与世长眠。消息传出，举世震惊。

次日，来自世界各地的四千份慰问电报飞往摩根死时居住的罗马饭店。法国《费加罗报》如此描述道："罗马的意大利军人行进在摩根的棺木前方，像为国王送行一样庄严；巴黎的悼念人群纷纷把兰花、康乃馨、玫瑰花以及棕榈枝放在棺木上；法国在勒阿弗尔的士兵们向棺木致以最崇高的敬礼。"

纽约全城降半旗致哀。下葬之日，纽交所关闭半天，以示哀悼，直到中午才开市。

J.P.摩根在去世前几年，就已经对后事做了充分安排，以保证摩根财团在他死后仍然有序运行。

1909年，摩根曾对杰克·摩根不无忧虑地说："若不为公司搞个新名称，我死后你们将有大麻烦，我提议名称现在改为摩根建富公司，并让J.P.摩根公司成为它的合伙人，它们将占100万美元的资本。"

1910年1月1日，J.S.摩根公司更名为摩根建富公司①。如摩根所愿，它成为J.P.摩根公司在伦敦的合伙公司。在新的架构中，摩根建富不再拥有个体的美国合伙人，J.P.摩根公司与费城的德雷克塞尔公司共同出资100万英镑，分享其一半利润。

在摩根财团的金融王国，一等公民只有一个，那就是位于华尔街23号的J.P.摩根公司。

摩根去世前一年，摩根家族从德雷克塞尔家族手中买下华尔街23号的德雷克塞尔大厦及其地皮。摩根希望在他去世之前，能够看到一座新的专属J.P.摩根公司的新

① 摩根建富公司在此后很长一段时间保持了商人银行的特质，只为政府、大公司和有钱人提供金融服务，它的顾客不仅有英美跨国公司，还有南非等国家信其元首。经历辉煌之后，最终被银行业的潮流抛却，最终被德意志银行收购，更名为德意志摩根建富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大厦。但他没有等到这天。

1914年，一座角形大厦出现在德雷克塞尔大厦旧址上。这栋建筑造型奇特。所有窗户都向里凹进，从外面望去隐晦幽深，给人一种神秘感。按照摩根生前的意愿，大楼入口与宽街和华尔街形成对角线，以便同时面对这两条街道。也许为了保持低调，门口没有悬挂任何名牌。

似乎为了彰显摩根财团不惜金钱，它比原来的大厦面积更小，更紧凑，以至于白白浪费了许多价值高昂的土地。这在高楼林立的华尔街独树一帜，很快引来外界非议。摩根家族不为所动，拒绝向外出租，独自占绝这块风水宝地，将其作为J.P.摩根公司办公大楼。

46岁的杰克·摩根成为这栋大楼的主人，作为J.P.摩根公司新总裁，他并没有忘记绅士银行家的传统。

在大楼内部，杰克·摩根按照伦敦银行界盛行的做法，将一层大厅划分区域：临华尔街的一侧作为交易大厅，而临宽街的一侧则是经纪人的桌椅。在楼上，每位合伙人都拥有一间属于自己的办公室，墙壁上无一例外悬挂着J.P.摩根那幅不怒自威的肖像画。

此外，J.P.摩根的痕迹被一扫而空，杰克·摩根采取不同以往的管理方式，令摩根公司焕然一新。

“战争是在这些墙里赢得的”

1914年夏天，第一次世界大战爆发了，考验杰克·摩根能力的时机到来了。

英国希望摩根财团“在扩大步枪生产方面出点力”。为避免被人指责“发战争财”，摩根决定避开中间环节，成立一个独家代理机构为协约国采购物资。因有助降低采购成本，方案获得认可。

1914年底，摩根公司的代表亨利·戴维斯与英国首相会面，后者逐字阅读合同，“同意每一个字”。

第二年春天，摩根公司采购的第一批物资运抵英国，那是一群价值1200万美元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的军用马匹。

如此进行数次交易之后，摩根财团成立了一个出口部，集中采购并组织出口。火柴公司老板爱德华·斯退丁纽斯被任命为摩根出口部的负责人。这是一个视工作如命的商人，有条分缕析、运筹帷幄的商业才能，他率领着一个175人的团队，每天9点开工，工作直至午夜。

斯退丁纽斯成为纽约最有权势的人，他每天要采购价值1000万美元的物资，每个月采购的物资的价值相当于1880年全世界的国民生产总值。如果哪一家工厂有幸被他看中，就意味着财源广进。结果，大大小小的制造商挤满了华尔街23号，摩根公司为了保证安全，不得不在每个门口设置一名警卫。

斯退丁纽斯与工厂老板讨价还价，保证他们有利可图，同时也让协约国易于接受。

除此之外，他还组织了一批银行家，对生产不足的工厂进行投资，帮助他们扩大产能。此举极大促进了美国军火制造业的发展，战争结束时，美国的军火制造能力居然比英法两国之和还要强大。斯退丁纽斯由此获得“军火之父”的称号，有人认为他“抵得上协约国的一个军团”。

大约有1000家美国公司从斯退丁纽斯那里得到采购合同，包括摩根财团控制的美国钢铁公司和通用电气公司①，也包括没什么名气的小公司，当然，其中最引人瞩目的是伯利恒钢铁公司②和杜邦公司。

1914年冬天，施瓦布被英国军方邀请至伦敦，帮助J.P.摩根收购卡内基公司后，他曾担任过一段时间美国钢铁公司总裁，此时是作为伯利恒钢铁公司总裁前来谈判的。

施瓦布从英国返回时带走了一份1.35亿美元的订单，包括机枪、炮弹甚至潜水

---

① 1889年5月，在德雷克塞尔·摩根银行与德意志银行的支持下，爱迪生电灯公司合并了几家制造企业，并更名为爱迪生通用电气公司，注册资本1200万美元，公司大本营设在新泽西州。1892年4月15日，爱迪生通用电气公司与竞争对手汤姆森—休斯顿的公司合并，取名为通用电气公司，就是今日的美国通用电气。

② 前身Saucona钢铁公司于1857年在伯利恒南部成立，1861年更名为伯利恒钢铁公司，1904年兼并了多家小公司，主要生产煤、铁矿石和钢。第一次世界大战时，炼钢年产能力达到110万吨，第二次世界大战时全部转为生产钢板，下属15家造船厂共建造了1127艘船只，一跃成为仅次于美国钢铁公司的第二大钢铁公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

艇。在此之前，伯利恒钢铁公司收到的最大的一笔订单也不过1000万美元，是为阿根廷海军提供甲板。

为阻止交易，德国人决定收购伯利恒钢铁公司。他们向施瓦布开出1亿美元天价，收购他持有的控股权。得知此事后，英国人也开出同样价码要求收购。施瓦布向英国海军承诺履行合同但不愿出售股权。在摩根银行的帮助下，施瓦布持有的股份转为股权信托，从而免于恶意收购。

日后，伯利恒钢铁公司还将经受二战洗礼，并最终成为美国第二大钢铁公司。

杜邦公司也是战争的间接受益者。一战四年，杜邦为协约国提供40%的无烟炸药，此外还包括数量巨大爆炸装置、烟幕筒等军需品。它从摩根出口部获得的采购合同相当于战前年平均业务量的276倍，直接获利十多亿美元。借此，杜邦公司由一家军火制造商转变为化工产业巨头。

就像伯利恒钢铁公司那样，杜邦公司也成为同盟国恶意收购的对象。关键时刻，摩根财团为杜邦公司提供一笔850万美元的贷款，建立了一个控股公司——杜邦证券公司，最终才得以幸免。

摩根财团没有发“战争财”，却帮助伯利恒、杜邦等公司获得30多亿美元的合同，使它们得以迅速崛起。摩根财团借此成为这些美国大公司和协约各国座上宾，信誉也大大加强。英国政府甚至给予它邮件免检的高级待遇，允许J.P.摩根公司与摩根建富之间保留内部专用密码。

走下神坛

1920年9月16日，将近中午，一辆马车匆匆停到了华尔街23号摩根银行旁边，接着就爆炸了。

当时还未到银行下班时间，街上人流不多，都在享受午间时光。人们被这突如其来的爆炸声惊呆了。38名行人来不及反应就被炸死，还有300多人被爆炸物打伤。爆炸引发的气浪震碎了方圆半英里之内建筑物的玻璃。一个叫约瑟夫·肯尼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迪[1]的年轻经纪人刚巧走过摩根银行，被气浪掀翻在地，但并没有受伤。很多人则没这么幸运。一位女士的头颅被削飞，贴到摩根银行外墙上。

纽交所面朝宽街的玻璃被震碎，人们惊慌失措地寻求庇护场所。爆炸一分钟后，交易停止。

这次爆炸显然是一次有预谋的恐怖袭击，目标直指摩根银行。为了增加杀伤力，马车上装载着重达500磅的吊锥，炸裂成碎片随着气浪四散开来，很多人当即被碎片扎死。庆幸的是，摩根银行大楼窗户内侧在几天前安装了一层钢丝纱窗，从而避免了一场惨不忍睹的屠杀。

华尔街23号的死伤谈不上不惨重。一名雇员当场死亡，另一名伤者第二天死亡，总共有十几人受伤。杰克·摩根当时正在英国度假，他的儿子朱尼厄斯·摩根在大厅办公，被气浪甩出，落地时被玻璃划伤，几名合伙人在二楼和一名法国将军开会，由于办公室窗户朝向宽街，免于受伤。

看起来，摩根财团的过分强大引起美国社会的惶恐。在J.P.摩根去世20年后，最终被拉下神坛。

1933年5月23日上午，佩科拉听证会[2]在国会山进行，66岁的杰克·摩根踟蹰前来。

在证人席上，杰克·摩根“像是从狄更斯笔下的账房中复活过来”，他的开场白体现了绅士银行家的高傲、尊贵与不容置疑，“如果允许我提及我有幸作为其高级合伙人的这个银行，我则要说，我们头脑中自始至终的一个念头就是以第一流的方式从事第一流的业务。”

老律师佩科拉提出众多尖锐问题，譬如，摩根合伙人为何参加担保信托公司和银行家信托公司的董事会，摩根银行提供给其他银行的60多名官员和董事出于怎样的目的，向国民城市银行提供贷款获得什么样的好处，与查尔斯·米切尔间是否存在什么不可告人的秘密。

得知摩根银行从不主动征求公众存款，参议院银行和货币委员会主席邓肯·弗

---

① 约瑟夫·P·肯尼迪，1888年生于波士顿。美国第35任总统约翰·肯尼迪的父亲。1912年在哈佛大学毕业，后从事银行业，一战结束后投资股票赚了大钱，成为百万富翁。1932年美国大选时，他支持富兰克林·罗斯福，后出任美国驻英大使。

② 因律师佩科拉对摩根财团的调查指控而闻名于世，成为J.P.摩根公司分拆的导火索。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莱彻与杰克·摩根之间进行了一次短暂却著名的对话。

弗莱彻问道："你是在为公众服务，不是吗？"

摩根回答说："是的，但是我们只为由我们自己选择的顾客服务。"

"假如我去你们那里，即使我没见过摩根银行的任何人，但我有10万美元要存，你们大概会接受，是不是？"弗莱彻充满期待地接着问。

"不，我们不会接受的，除非你进来时带着什么人的介绍信，参议员"，杰克·摩根依旧不动声色地回答。

佩科拉很快披露了一批摩根银行的客户名单。美国电话电报公司、杜邦公司、通用电气公司、国际电话电报公司、纽约中央铁路公司、北太平洋公司以及美国钢铁公司等，在摩根银行拥有100万美元或更多的存款。此外，摩根合伙人在89个资产达200亿美元的大公司拥有126张董事席位。

佩科拉震惊地说："这种私人的权力所达到的极限在我们整个历史上都是空前的。"

杰克·摩根始终保持着谦谦有礼的姿态，对佩科拉的责难温言以对。

后者继而搬出一个确凿无疑的事实：他在1930年至1933年一直没有缴纳个人所得税，20名摩根合伙人在1932年和1933年也没有交税。

杰克·摩根感到羞辱，他抗议说："一个人不得不站在大庭广众之下，试图以直率的回答来对付阴险的问题，并让世界相信他是诚实的，我想这是一种在任何闻名国家里都不应该发生的侮辱"。然而，佩科拉很快就戳穿了他所谓的"诚实"。

最终，佩科拉拿出"杀手锏"，指出摩根银行在1929年一桩不光彩的行为。当时摩根银行创建了一家名为阿利甘尼的控股公司，持有联合公司、标准牌公司等众多的股票。摩根将这些股票出售给一部分曾对其进行特殊照顾的客户，其中包括诸多政界人士及权势显赫的财团，尔后股价迅速上涨——75美元一支的联合公司股票可以卖到99美元，32美元的标准牌公司股票一个月后涨到41美元。佩科拉向外公布了"优惠客户名单"，令摩根银行的形象大打折扣。

1933年春天的这场风波，撕破了绅士银行家小心维护的神秘面纱，将摩根财团拉下神坛。

摩根银行一直开展两项业务：储蓄和证券，前者属于商业银行业务后者则是投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资银行业务。摩根公司将两者施展得炉火纯青，赢得滚滚财源。不过在1933年6月16日，这两项业务面临强行拆解的命运。

这天，罗斯福总统[①]签订了《格拉斯—斯蒂格尔法案》，这是根据提议者名字命名，官方名称为《1933年银行法》。这部法案最引人关注的一个条款是：私人银行不能同时从事储蓄业务和证券业务。法案签署生效后，华尔街炸开了锅，包括J.P.摩根公司、大通银行、高盛公司等在内的私人银行不得不做出一个艰难取舍：或者将两项业务进行拆分，或者舍弃其中一项。

银行法案生效不久，大通银行和波士顿第一国民银行的证券分部即组合到一起，结成美国第一家投资银行：第一波士顿。犹太背景的高盛公司、雷曼兄弟和库恩—勒布公司也选择改组为投资银行。

J.P.摩根公司被折磨得苦不堪言，屡次上诉试图挽回局面均无果而终。1934年9月5日下午，它正式分家了。

最终，J.P.摩根公司债券部被剥离出去，组建为投资银行摩根士丹利，剩下部门构成纯粹的商业银行。此后，J.P.摩根一度低迷，与大通曼哈顿银行合并为摩根大通银行，就是人们熟知的“小摩”；而摩根士丹利却声誉鹊起，成为投资银行界的翘楚，被人们称为“大摩”。

① 富兰克林·罗斯福，美国历史上唯一蝉联四届的总统，在20世纪经济大萧条和第二次世界大战中扮演了重要的角色，被评为美国最伟大的三位总统之一，同华盛顿和林肯齐名。1933年3月4日，罗斯福获得第二次连任，致力于消除垄断，限制银行家权力，拿大公司开刀，摩根财团就是新政的试验品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

本杰明·格雷厄姆：华尔街教父

1914年，J.P.摩根去世之后一年，杰克·摩根正在为是否参与欧洲战事而犹豫徘徊。

这年夏天，20岁的本杰明·格雷厄姆来到华尔街，到纽伯格—亨德森—罗勃公司做了一名初级交易员，主要负责把债券和股票价格贴在黑板上，周薪12美元。这份工作是纽约证券交易所最低等的职位之一，但这位未来的华尔街教父却毫不介意，由此开启了富有传奇性的华尔街投资生涯……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特背后的人

1950年的一天，纽约曼哈顿，哥伦比亚大学商学院，一群学生正在聚精会神地聆听教授的讲座：

有一个木匠，生意非常好，从早到晚都在自己的院子里锯木材，院子里终日响着锯子的声音和锤子的声音，地上终日铺满了刨花，堆满大大小小的木块。一句话，木匠制造了一个非常热闹而繁杂的世界。

一天晚上，木匠在做事的时候，不小心将手表掉在了刨花堆里。木匠的生意虽然很好，但手表对他来说，毕竟是一件是很贵的东西，于是他急忙让众徒弟打着灯笼跟自己找，但刨花太多了，找了半天也没有找到。

没办法，木匠只好对大家说："今天光线太暗了，这里太乱了，明天再找吧。"

大家听了木匠的话，就不再寻找，木匠也收拾收拾东西，洗漱准备睡觉。这时候，他的小儿子却兴奋地跑过来，手里还高举着什么。

"爸爸，爸爸，你看！"木匠定睛一看，原来小儿子手里举着自己刚刚掉落的手表。

木匠又惊又喜，问小儿子："你是怎么找到的呢？"

小儿子回答说："你们走之后，我一个人在院子里玩。这时候的院子里很安静，我突然听到钟表滴答滴答的声音，于是就顺着声音一路找过去，竟然发现了你的手表。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

故事讲到这里，戛然而止。

安静片刻，教授说："在一个非常喧闹的环境里，木匠无法听到钟表指针的滴答声，无法发现手表的真正位置。股市也是这样，平常股市总是非常喧闹，各种各样的小道消息满天飞，一会儿有人说某某支股票要涨了，一会儿说某某支股票要跌了，一会儿让人兴奋，一会儿令人沮丧。股市的人们，已经无法集中注意力找到'手表'的真正位置了，因而无法抓住开启财富大门的钥匙。"

听到这席话，一名学生若有所思，铭记于心，多年以后，这名学生在股市总结出这样一套心得：

一个投资者，应该能静下心来倾听公司的声音，而不是盲目跟随市场的声音；一个投资者，应该仔细聆听价值的声音，而不是价格的声音，因而决定价格的最终因素，是价值，价值决定了一个公司的历史和未来走势。

再后来，他将上述理论不断完善，概括为股票投资的三大经典原则："不看股价，不想股价，不做差价"。依靠这三条原则，他在股市几乎战无不胜，身价迅速飙升，2008年《福布斯》排行榜上，他的财富超过比尔·盖茨，成为世界首富。没错，他就是"股神"沃伦·巴菲特[①]。

曾几何时，巴菲特还与那些期望在股市大捞一笔的短线投资者们别无二致，几乎无时不刻地关注股价，频繁抛售、买进、再抛售，如此循环往复。然而，有一天他忽然统统抛弃了这些做法，变成一个稳健、成熟的投资者，对那些富有成长性的公司长线持股，于是，世界上少了一个平庸劳碌的小股民，而多了一位富可敌国的投资大师，他成了股民眼中的"神"。

人们不禁要问，是什么改变了巴菲特的命运？简单地说，正是本杰明·格雷厄姆。木匠的故事，只是巴菲特从格雷厄姆教授那里听到的众多案例的一个，"市场

① 沃伦·巴菲特，1930年8月30日生于美国内布拉斯加州奥马哈市，从小就极具投资意识，钟情股票和数字，五岁时就在家中摆地摊兜售口香糖，稍大后到高尔夫球场捡用过的高尔夫球，转手倒卖，生意颇为红火。1950年，20岁的巴菲特被哈佛大学拒之门外，考入哥伦比亚大学商学院，拜师于本杰明·格雷厄姆。在格雷厄姆门下，巴菲特如鱼得水。格雷厄姆反对投机，主张通过分析企业的赢利情况、资产情况及未来前景等因素来评价股票，传授给巴菲特丰富的知识和决窍，这深深影响了巴菲特的投资理念和日后的商业生涯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先生”的故事同样让他受益无穷。

所谓“市场先生”是这样一个人：他无处不在，任何时候都可以和投资者做交易，而且交易与否、交易时间等问题全部取决于投资者，唯一要求是：“市场先生”情绪多变，很不稳定，谁都无法搞定。心情大好时，投资者可能赚一笔，心情不好时，可能赔钱。然而整个股票市场，只有小股东和“市场先生”两个人，所以，小股东能否赚钱，似乎只能看“市场先生”的情绪。

那么，“市场先生”一直这么任性吗？格雷厄姆说：“市场短期是一台投票机，但市场长期是一台称重机。”意思是说，“市场先生”将票投给哪家公司，完全看他的情绪，因此股票在短期波动比较大，但从长期来看，经过一段时间的考察，市场各方都会逐步认识到股票的真正价值，促使股价回归实际价值，但只能无限靠近，于是出现股价在价值曲线上下波动。

正是“市场先生”这个故事让巴菲特大彻大悟，摆脱了那种频繁买卖的短视操作，而着眼于长远目标，等待股价升值。成名之后，有记者试图搞清楚巴菲特的操作秘密，询问他每天都做些什么，巴菲特毫不避讳地说：“我整天都在阅读，阅读很多上市公司的材料，尤其是这家公司的年度财务报告。”饶有趣味的是，人们似乎不敢相信这个浅显道理，对此将信将疑。

事实上，不仅如此，巴菲特还经常给上市公司打电话，询问业绩、财务报告，他的办公室几乎堆满了美国所有上司公司的年报。从数据分析入手，他在股市上游刃有余。而在此之前恐怕谁也不会料到，他将因此成为世界首富。巴菲特成名之后，身后迅速引来大批追随者和研究者，他的投资理念因此开始被推而广之，甚至跨越国界，成为全球投资者的教科书。

纵然巴菲特如此成功，也不过是拥有投资业绩与显赫财富而已，在投资理念上他几乎全部师承了格雷厄姆的学术精华，并且未超越后者。这样想来，格雷厄姆其实才是资本市场的“幕后高人”。

那么，从一个籍籍无名的信息抄录员，到影响全球投资观念的大师，本杰明·格雷厄姆的人生经历了怎样的起承转合？现在，让我们把镜头拉回20世纪初，去追寻他的人生轨迹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

童年往事

事物之间存在千丝万缕的关联。一个人日后功成名就，也许只是因为早年一个不经意的瞬间。

翻开本杰明·格雷厄姆的档案，不难发现，他总是在为金钱苦恼，他总是无法掩饰自己对金钱的需要：大学还没毕业，他已经做过12种兼职工作，他从12岁开始就做过的全职工作，可谓形形色色：从搬运工到烧煤工，从农场挤奶工到装配电门铃的技工，各行各业几乎无所不及。

每一个自立早熟的孩子背后，都有一段不堪回首的童年。1894年5月9日，本杰明·格雷厄姆出生于英国伦敦阿伯丁路14号一个古老的商人家庭，他的祖父从奥地利、德国进口瓷器和古玩发了财，在美国淘金热的鼓舞下，决定在美国开设一家分公司，派他的父亲前去经营。于是，在1895年的一天，不满一周岁的格雷厄姆与父母及两个哥哥搭上开往纽约的邮轮。

凭借还算雄厚的财力和聪明的经营，分公司发展顺利，格雷厄姆一家很快住进了第五大道的一所大房子。那是一栋两层褐色石筑建筑，有很多房间，二楼的大客厅专门作为瓷器陈列室，一个价值1000美元的大花瓶给格雷厄姆留下深刻印象，以至于多年之后家境败落他还时时忆起。他们雇佣了许多仆人照料饮食起居，在韦斯贝克大市场买肉和日用杂货，到科克百货商店购买衣服、礼物和贵重物品，过上了纽约上流社会的生活。

那是格雷厄姆童年难得的快乐时光。父母疼爱，兄长关护，夏天还可以到处旅行。然而天有不测风云。格雷厄姆9岁时，父亲的去世让这个五口之家瞬间坍塌，原本兴旺的陶瓷生意很快陷入亏损，破产倒闭。从此，年轻守寡的母亲带着三个孩子挣扎在异国，眼睁睁看着家业每况愈下。

格雷厄姆的母亲多娜是一个坚强勇敢的女人，不愿通过再婚改变生活，独自顽强地抚育三个孩子，但随着格雷厄姆兄弟的长大，家庭开支水涨船高，她试图像丈夫那样，通过做些小生意振兴家业，但几次尝试都未成功。尽管如此，她极尽所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能，将孩子们送到学校读书。

格雷厄姆在回忆录中坦言，自己的性格“是在父亲死后3年中形成的”，这段时间恰恰是他的中学时代。

1903年，父亲去世后，格雷厄姆一家搬到西116街244号的舅舅家，合住在一个有9个房间、只有一个盥洗室的公寓里。这年秋天，格雷厄姆到附近的第十公立学校读书。入学时他还是“一个天真无邪、十分灵敏的儿童”。但家庭的变故让他过早成熟。三年后，小学毕业，他12岁，“已知道如何使自己坚强地对付命运的捉弄，如何用各种方法赚一点钱，如何集中精力完成该做的工作，尤其是如何主要依靠自己去理解、奋斗和做好其他一切事情”。

为了养活几个孩子，多娜在哈勒姆区第128号街租了一幢房屋开作客栈。于是，格雷厄姆和两个哥哥便与母亲一道从舅舅家搬出，他很快发现“母亲的经营能力平平”，客栈提供食宿，但因面对一家马车行的马厩，环境嘈杂，大大影响了客源，生意非常冷淡，勉强维持而已。

美国法律禁止雇用童工，但允许在夏季雇用任何年龄的工人，薪水不限。夏天来临，格雷厄姆于是决定找一份工作，减轻母亲的负担，他在离家不远的一家撒克斯顿牛乳店看到“招聘男童”的广告，兴致勃勃地去申请。经理看着他瘦小的身躯说，“你不够强壮，做不了这份工作。”这个职位只是将客户需要的商品送货上门，格雷厄姆认为自己完全可以胜任，向经理保证干活绝对卖力可靠，最终，他得到了这份工作，每周挣2美元。

童年的困境让格雷厄姆三兄弟“对金钱越来越敏感和崇拜”，认为“成功的主要标志基本上就是能大把大把地赚钱，大把大把地花钱”。有一次，格雷厄姆顶着烈日去送货，两个在树荫下玩耍的男孩不怀好意地咒骂道：“干活去，你这头牛！”这让他感到非常恼怒，决心出人头地。

1907年，客栈因亏损严重而倒闭，为了偿还债务，客栈的家具被公开拍卖，最值钱的是一架立式钢琴，拍卖了150美元，让多娜稍感安慰。这一年，格雷厄姆13岁，两个哥哥分别14岁、15岁，跟随母亲多娜回到舅舅家合住。为了赚钱，格雷厄姆烧过煤炉、给邻居家的小孩当数学教师、为舅舅打字，诸如此类。而这时，他们的母亲多娜正在酝酿一次冒险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国钢铁公司股票带来的霉运

这一时期，连年走高的经济让许多人从股市发了财，看到那些原本不如自家的欧洲移民在一夜之间暴富，多娜心中很不是滋味。她想，既然别人可以投资发家，为何自己不能到股市上大赚一笔呢?

几年间，丈夫留下的古玩、瓷器、家具、珠宝几乎被当光，所幸多娜的银行账户上还有一些积蓄，她请在联合证券交易所做股票经纪人的老朋友帮忙卖了一些美国钢铁股票。

这家由J.P.摩根在1901年推动重组的巨型公司引人瞩目，正在成为每个美国人心目中神话。有摩根这块金字招牌做保障，人们有理由相信它的盈利能力。不夸张地说，购买美国钢铁公司的股票在当时是一件非常时髦的事情，甚至成为每一个初涉股市的投资者的必选股之一。

当然，多娜是冲着股市的“天堂”去的，起初她的确赚到一些钱，不幸的是，她恰好赶上了著名的1907年华尔街金融大崩溃。

春天结束后，不祥的气息在华尔街四散传播，纽约证券交易所一片混乱，人们争相抛售手中的股票，上市公司股价大跌。此后，虽有小幅回升，但是到了10月，由铜业板块开始的疯狂下跌演变为一场不折不扣的金融危机，市场开始崩盘，银行倒闭成风，无数股民倾家荡产。

在这场危机中，庞大的美国钢铁公司不可避免地成为炒作对象，股价大跌，多娜的所有积蓄被股市无情地吞噬，还欠了经纪人一笔保证金。那天傍晚，多娜心事重重地托着疲惫的身体从宽街8号的证券交易所赶回家中，正巧与小儿子格雷厄姆打了照面。

看到母亲一脸憔悴，格雷厄姆关切地问：“遇到什么事了吗，亲爱的妈妈？”“哦，没什么。”多娜勉回过神来，强挤出一丝笑容，“我刚从股市转了一圈回来，也许我们的生活就会好起来了。”

听到这话，格雷厄姆一下子兴奋起来，然而，他很快从匆匆走开的母亲的脸上捕捉到不悦的神色。尽管对金融一窍不通，年少的格雷厄姆却经常看到股价上涨下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

跌给人们带来的高兴与悲伤，他匆匆找到一份当天的报纸，开打金融版，查看“美国钢铁”的涨跌，不禁大惊。

随后，格雷厄姆从母亲与友人的电话中依稀听到：“对，是的……的确很像赌博……我原本是想拿着这笔钱去股市碰碰运气的，没想到运气这么差……哦，是吗？最近还是有人在股市上赚钱了？怎么赚呢？……太复杂了……像我这样的小股民不该这样拿着钱就轻率地进去了……的确很轻率……”

股市究竟有多复杂呢？年少的格雷厄姆当然无法理解，但股市风云变化的特质，却深深地扎根少年心头。当时的他可能做梦也想不到，自己的后半生都要在股市中度过，更想不到此时令母亲痛苦的“地狱”，却成了他事业平步青云的“天堂”。人生的机遇，也许就是这样变化不定。

迟来的奖学金

尽管损失不轻，但格雷厄姆一家还不至破产，随着1907年底J.P.摩根出手救市，华尔街又恢复生机。但多娜从此不再迈入股市，靠打零工一点点偿还外债，不管怎样，这个家庭逐渐从阴影中走出。

两个哥哥相继成人，打工帮衬家计，每人每周最多可挣10美元，加上多娜，全家一周收入70美元左右，在当时的普通家庭已算不错的收入，因此格雷厄姆得以留在学校，接受正规教育。

从第十公立学校毕业后，格雷厄姆进入纽约布鲁克林男子中学继续学业。格雷厄姆天资过人，并且学习勤奋刻苦，成绩优异、名列前茅，1910年高中毕业时他参加了被公认为难度极大的哥伦比亚大学入学考试，与近千名候选考生争夺12个普利策奖学金名额①，这项奖金包括为期4年每年150美元的学费和250美元的生活费，完

① 1903年，美国报业大亨约瑟夫·普利策写下遗嘱，决定出资兴办哥伦比亚新闻学院，并建立普利策奖金，由哥伦比亚大学董事会掌管他遗赠的基金。1911年10月29日普利策逝世。根据他的遗嘱，1912年开办了哥伦比亚新闻学院，1917年起设立了普利策奖。除了众所周知的普利策新闻奖，还有普利策传记奖、音乐奖、历史奖等诸多奖项，此外还有专门资助优秀学生的普利策奖学金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全可以支撑一名贫困学生在这所一流大学里心无旁骛地的学习。

格雷厄姆满怀信心地准备考试，考完后与朋友核对答案，向家人信誓旦旦地承诺，完全有把握胜出，最后却令人意外地落榜了，他伤心极力，于是选择免费的纽约市立大学。然而格雷厄姆与周围格格不入，不到一年便沮丧地退学了，为养活自己，他做过广告销售、电影院售票员、电话机装配工，还给中学生当做家庭教师，看起来，后半生就这样落魄地度过了。

1911年，格雷厄姆从美国捷运公司找到一份清理列车的工作。一天下午，他忙完工作返回住处，突然接到一个自称来自哥伦比亚大学的电话："去年争取到了奖学金，但是我们没有授予你。"

格雷厄姆十分意外，赶忙追问，原来他当时考了第七名，获得提供全部学费的哥伦比亚校友奖学金，甚至比普利策奖金还要丰厚，但校方招生失误，把名字搞错了，把奖学金阴差阳错地颁发给了另一名学生，直到这时才发现。最后，对方坦诚地告诉格雷厄姆，如果他仍想进入哥伦比亚大学学习，可以安排在秋天入学，享受校友奖学金。

听完这话，格雷厄姆感到很好笑，他说："先生，这件事非常有趣，但使我损失了整整一年时间"。对方坦率地承认了错误，"我们真诚地为做了错事而表示歉意"，接着问:"您今年多大了？"

格雷厄姆说："刚过17岁。"对方以宽慰的口气说："不必难过了。如果一年前就开始读大学，你还太年轻，不会从大学里充分地学到知识。如今你经历挫折，保守生活磨练，将比其他同年龄人更懂得处世之道，不管怎样，只要你勤奋攻读，也许三年里就可以获得学位。"

1911年9月，格雷厄姆如愿以偿进入哥伦比亚大学。由于在中学期间功底扎实，加上本身刻苦努力，格雷厄姆继续在捷运公司打工的同时轻松通过期末考试。次年升入大学二年级时，格雷厄姆开始为今后作打算，他计划用两年时间修完剩下的学分，从哥大毕业，在这同时继续打工。

计划有条不紊地进行。1913年，工作出色的格雷厄姆被捷运公司提升为主管，在他的大力推广下，计算制表记录公司（IBM前身）的卡片穿孔和分类机器得到广泛应用，极大提高了工作效率。精力旺盛的格雷厄姆同时为多家杂志撰写文章，为富家子弟辅导功课，即便如此繁忙，仍在1914年以全班第二名的成绩和荣誉毕业生的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身份从哥伦比亚大学光荣毕业。

踏入华尔街

大学毕业典礼前夕的某一天，格雷厄姆早早赶到百老汇街，在三一教堂①的大钟前面逗留了几分钟，待时针指到下午3点10分，格雷厄姆穿过马路，走进美国证券大厦底楼狭窄的过道……

格雷厄姆是为应聘而来。此前，为了找一份薪水丰厚的工作，他拒绝了哥伦比亚大学的三份教职，凯佩尔校长最后建议他到华尔街碰碰运气，还向他推荐了纽伯格—亨德森和罗勃公司，一家富有声名的证券商。就在前一天，这家公司的合伙人萨缪尔·纽伯格因为儿子成绩太差来见凯佩尔校长，交谈中希望推荐一名优秀学生到自己的公司，凯佩尔校长便把格雷厄姆介绍给他。

萨缪尔·纽伯格建议格雷厄姆认真考虑这次机会，到华尔街去展开丰富的人生，而不应该留在大学里教书。格雷厄姆心动了，答应次日下午3点15分到百老汇街100号与他见面。

格雷厄姆如约而至，在一间宽敞的办公室，与满头白发的萨缪尔·纽伯格短暂寒暄，然后被他引荐给他的弟弟，这家公司的实际首脑阿尔弗雷德·纽伯格。这是一个充满激情的美国人，与他哥哥一样，身材高大，英俊魁梧，说话时总是直视对方，让人感到一种不可冒犯的权威。

格雷厄姆简单介绍了自己的情况，并且毫不隐瞒缺乏专业训练的事实，阿尔弗雷德·纽伯格痛快地录用了他，还鼓励说："通常我们给年轻人的初始工资为每星

① 华尔街史上曾经出现过三座三一教堂（Trinity Church），最早的三一教堂建于1698，在1776年被华尔街大火焚毁，1790年初第二座三一教堂竣工。然而，短短的45年后又毁于纽约大火。1864年，第三座三一教堂落成，高达84米的教堂尖顶直冲云霄，曾经一度是纽约最高的建筑物。游客们为了登上塔楼一睹纽约的风采，纷至沓来，因此每年为三一教堂带来一笔不菲的额外收入。第三座三一教堂保存至今，不仅是纽约一景，更作为华尔街的发源地被瞻仰参观，那里长埋着美国开国元勋和金融制度的创始人亚历山大·汉密尔顿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期10美元，但考虑到你的需要，我们给你加一点，每星期12美元。你应该明白，你必须经过一段时间后才能通过销售债券与我们一起赚大钱。”并告诉格雷厄姆华尔街给正直诚实的人提供了无限机会。

格雷厄姆接受了这份工作，决定从下星期开始上班。当他起身准备离开时，听到此生受益无穷的一个忠告：“年轻人，给你一个最后的忠告：如果你投机的话，你会赔钱的。请永远记住这一点。”

阿尔弗雷德·纽伯格先生慷慨地录用了格雷厄姆，当时这个为生活所迫的年轻人，像许多初涉职场的大学毕业生一样，日常工作只是“跑跑腿、帮帮忙”，熟悉公司的业务，从一个“只知道股票与债券之间的区别”但却没有受过任何专业训练的信息记录员做起，每天做一些琐事。

然而，正是这些不起眼的小事，让格雷厄姆学到了可以一生汲取营养的财富。

工作第一周，出纳员交给格雷厄姆一张支票，让他去国民花旗银行①检验真伪。格雷厄姆按照支票上的地址“华尔街55号”一路走去，过了华尔街49号之后，他见到一幢富丽堂皇的四方形大厦。

为了准确起见，格雷厄姆围着这幢大厦一连转了两圈，居然没有找到任何标明名字和地址的符号，最后不得不从路人口中得到确认。初出茅庐的格雷厄姆颇不服气，对国民花旗银行这种高高在上的做法不以为然，心想“他们认为自己名声这么响，根本不需要在大门口挂上门牌”。

在花旗银行富丽堂皇的大厅，格雷厄姆第一次真正见识到银行业的运作方式。

---

① 就是花旗银行前身。这家银行最早名叫纽约城市银行（City bank of New York），1812年由斯提耳曼家族创立，经营与拉丁美洲贸易有关的金融业务。1865年取得美国政府第29号特许状，国民银行执照，改为花旗银行。此后很长时间，国民花旗银行，花旗银行，纽约城市银行仍有混用。这家银行衍生了包括纽约第一城市银行，美国花旗公司，国际银行，万国宝通银行等诸多银行。19世纪末20世纪初，斯提耳曼家族和洛克菲勒家族牢牢地控制了该行，将其作为美孚石油系统的金融调度中心，经历了1929至1933年的世界经济危机，纽约花旗银行脱离了洛克菲勒财团，自成系统。当时由于业务每况愈下，曾一度依附于摩根公司。到了40年代，纽约花旗银行趁第二次世界大战之机，大力恢复和扩充业务。战后，纽约花旗银行业务不断扩展。50年代，美国爆发了大规模的企业兼并浪潮，纽约花旗银行在竞争中壮大起来，于1955年兼并了摩根财团的第二大银行——纽约第一国民银行，随后更名为第一花旗银行，此时该行资产急剧扩大，实力增强，地位迅速上升，成为当时美国第三大银行，资产规模仅次于美洲银行和大通曼哈顿银行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每天许多公司拿着支票来银行验证，银行职员大叫一声公司名称，跑腿员马上在窗口传话，来人就会将一张价值不菲的支票递进去，这个过程不需要任何身份证明，完全依靠自发的信用支撑。

对于任何一个初涉此道的年轻人来说，这个宏大、忙乱的交易景象都无法不令其感到震惊。然而，震惊之余，格雷厄姆很快有了新的发现。他从在银行见到的这些人身上发现彼此之间的差异，并将他们分为三类：真正的吝啬鬼；狂热的讨价还价者；由于条件所迫而形成的小气鬼。

第一种人对于金钱永远贪婪，有疯狂积累财富的癖好，却坚决反对任何花费。

第二种人会不断地努力赚钱，寻找对自己最合适的价格，通过讨价还价来获得利益。

第三种人比较复杂，可能出身寒门，至少曾经体验过贫穷，进而影响他们的性格，形成谨小慎微的心态，乃至作出很多不合情理的事情，比如斤斤计较，却没想到可能因此错失获得财富的机会。

这个发现让格雷厄姆如梦初醒，认识到只有对金钱保持客观理性的态度，以普通商品的心态对待，才可从容应对，不受制于金钱，脱离患得患失和优柔寡断。于是，格雷厄姆从此开始正视金钱。

一个月的跑腿生涯终于结束，格雷厄姆转到债券部。作为一个新人，他在新部门中的工作，除了尽可能多地学习债券知识，就是为那些可能的债券购买者发送债券推荐表，并在上面填写债券介绍。为了做好这个工作，格雷厄姆专门准备了一个笔记本，用来记录一些重要数据，如："艾奇逊—托皮卡和桑塔费公司，总额4000美元，1995年到期，年利率15%"[①]。

类似这个格式的记录，格雷厄姆记录了上百种债券的数据。然后，他将这些债券的发行规模、利息率、到期日期，以及留置权条款都一一默记在心——尽管当时他并不清楚为什么要做这些事，但事后证明，这是日后他投资理念形成的基础，构建成自己独特的投资精神的大厦。

与此同时，格雷厄姆还有一项任务——每天撰写市场报告，将当天的股市情况记录下来。

① 引自本杰明·格雷厄姆自传《华尔街教父回忆录》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这原本是萨缪尔·纽伯格的分内之举。作为股票交易所的场内经纪人①，他的一项主要工作就是，在闭市后将当天的行情记录下来，然后发送到公司发源地费城，以便当地的投资者和客户可以及时了解公司在投资市场的表现。但是，日复一日按部就班的记录并不是一件有乐趣的工作，萨缪尔·纽伯格很不喜欢做这种琐事，于是把它交给入职不到两个月的格雷厄姆。

富有写作才能的格雷厄姆讨厌这种每天像机器人一样呆板枯燥的工作，认为这种缺乏创造性的劳动是自己从事的最傻的工作之一。然而，正是从市场记录中，这名华尔街新人体验到市场的反复无常。

1914年8月，股票市场的紧张随着一战的爆发而变成恐慌，进而演变为抛售。抛售是由欧洲投资者引发的，他们在此前购买了大量美国国债，当战争来临，认为据又实在购买力的现金比债券更有安全感，于是纷纷兑现，导致纽约证交所阵脚大乱，最终不得不紧急关闭。

交易所关闭后，格雷厄姆的记录工作随之告一段落。整个华尔街人心惶惶，许多公司开始大规模裁员，值得庆幸的是，格雷厄姆保住了饭碗，但周薪跌为10美元，仍不禁陷入未来的迷惘……

展开证券分析员生涯

几个月后，股票交易又开始了——华尔街就是这样，任何灾难都无法阻挡金钱的涌动。

年底，从华盛顿传来的消息表明，白宫方面正在与同盟国进行协商。而在纽约，华尔街上最有权势的杰克·摩根已经收到英国政府的请求，银行界有头有脸的

① 场内经纪人是指专门在交易所内为其他会员或自己买卖期货契约的人，也即为任何其他人执行任何类型商品期货合约或期权合约指令的个人。那些只为自己账户进行交易的该交易所会员无须进行注册登记。
场内经纪人的类型：
a、期货经纪商的代表——代表交易场外的客户执行买卖委托交易，主要收入来源为经纪服务费等。
b、个人的场内自营商——俗称抢帽客(Scalper)，大多赚取买卖的差价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人物聚集到华尔街23号，探听风声。

转过年来，杰克·摩根决定用自己的方式参与这场战争。于是，来自英国和法国的战争订单接踵而至，摩根财团支持的军火公司迅速兴旺起来，进而促使经济走出低迷。战时的股市繁荣开始了。

经纪公司、商人银行、证券交易所迅速恢复生机，业务量大幅攀升，那些在几个月前大规模裁员的公司后悔不已，因为人手短缺错失了许多业务。纽伯格—亨德森—罗勃公司也陷入人手不足的尴尬，格雷厄姆不得不接受更多分外工作，到各个部门去帮忙，比如帮报价室张贴股票报价单，或者做电话接线员，有时候还外出进行证券交割，当然他的工资又恢复到周薪12美元。

随着更多员工的加入，一段时间以后，格雷厄姆终于可安心地到债券部做本职工作了。

格雷厄姆多数时间是在上门推销债券，但除了结识几个泛泛之交的朋友外，并没有多大收获。为了更好地推销，他开始仔细研究铁路公司的财务报表，刻苦学习财务知识，通读了许多大部头的经典著作。在此期间，他还尝试着用这些新学来的知识对铁路公司的财务状况进行分析。

从密苏里太平洋铁路公司1914年6月份的年度报告中，格雷厄姆发现这家公司财务存在巨大风险，于是撰写了一份分析报告，建议投资者谨慎持有。报告完成后，格雷厄姆将它发给新近结识的一位朋友，在纽约股票交所做场内经纪人的理查德·威尔斯塔特。威尔斯塔特非常欣赏这份报告，又将之转给J.S.巴契公司的一位合伙人。没过多久，格雷厄姆就收到这家公司的聘书。

与巴契公司合伙人莫顿·斯特恩会谈后，格雷厄姆确信对方提供的证券分析员职位才是自己的兴趣所在，那份工作只需替公司撰写分析报告和回答客户咨询，每周就能获得18美元的固定收入——无论从收入还是职位，都比纽伯格—亨德森—罗勃公司更具吸引了。

格雷厄姆心想，“这真是太妙了！”于是痛快地接受了这份工作。此时，他的老东家对此完全不知，不过在他看来知情与否没什么要紧——像他这样没有为公司带来任何佣金收入却拿着12美元周薪的员工实在显得多余，他因此确信自己可以轻松走人。然而，他很快发现事情并没这么简单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当萨缪尔·纽伯格从格雷厄姆口中听到他要辞职的消息时，并没有急着挽留，而是决心弄清原委，于是便问这个年轻人离开的理由。“我认为自己对公司没有价值”，格雷厄姆这样说道，“这是由我们而不是你来判断”，纽伯格先生强调。格雷厄姆又说，“但是我天生不适合做债券推销商：我敢肯定我做统计工作会更好些。”[①]令格雷厄姆感到意外的是，纽伯格先生松了一口气，说这很好解决，接着说，“我们公司也该有个统计部门了，你就待在那里吧。”

对于一个尚未证明自己价值的股市新手，既然一家公司愿意为他提供12美元的周薪而不去计较得失，甚至在某种程度上可以说，为了挽留他而去开设一个新部门，他还有什么理由不留下来呢?

格雷厄姆开始认真思考这件事情，最后，他对萨缪尔·纽伯格说，“那好吧，纽伯格先生，如果你真希望我留下，我当然会很乐意的”。虽然新职位的周薪只有15美元，不过格雷厄姆并不在意，反而因为开始梦寐以求的证券分析员生涯而异常兴奋，甚至为此高兴了许久。

几个月后，格雷厄姆工作加入佳境，公司生意也兴隆起来。一天，萨缪尔·纽伯格将他的周薪被提高到18美元，同时告诉他，如果当初他真的离开公司，自己将不再从大学毕业生中找人。听到这番话，格雷厄姆感到既庆幸又感激。感激的是，自己尚未为公司带来任何佣金收入，却得到老板如此器重。庆幸的是，幸好当时没有贸然辞职，伤了这个将自己引入华尔街的“领路人”的心。

后来回顾自己的一生，格雷厄姆写道：“命中注定我该在华尔街度过42个春秋，这可是我一生的全部商业生涯”。正是从纽伯格—亨德森—罗勃公司证券分析员，展开了他漫长的商业生涯。

小试身手

1914年的华尔街，还带有混沌、蒙昧色彩。当时债券是投资的主要内容，而股

① 这番对话来自格雷厄姆回忆录《华尔街教父回忆录》，他所说的统计工作，就是指证券分析员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

票则被当做投机工具，股票市场基本上和赌场差不多。上市公司通常不会主动披露经营和财务方面的详细信息，股民们也没有索要的意识。人们对股票的选择，正如格雷厄姆母亲一样，完全听凭运气，或者人云亦云，听说那只股票行情不错，就跟风抢购，一有下跌风吹草动，立刻抛出。

就连华尔街投资老手，也认为股价变动的决定性因素，完全是一些人为因素，与统计数据关系不大，因此大部分财务信息在普通股股票分析中被弃之不用。与这些干巴巴的统计数字相比，人们更在意各种各样的内部消息，华尔街也因此成为小道消息的发源地和传播场。

由此可见，证券分析在当时还是一项新兴且不受重视的职业。然而，格雷厄姆却干得有声有色。

作为一名新手，格雷厄姆没有染上这些扭曲的观念和操作手法，而试图用清醒的头脑和理性的判断去识别股票的投资价值。如他所说，辨别什么是重要的，什么是不重要的；什么是可靠的，什么是不可靠的；什么是诚实的，什么是不诚实的。这让他发现了证券分析对股票投资的价值。

然而，证券分析一旦进化为一种科学专业的操作模式，就不能再是格雷厄姆早期那样完全凭兴趣记录和统计了。股市的波动，虽然能部分体现在数据方面，但要分析股市的规律却不能完全通过统计数据进行，还必须综合考虑各方面因素，如战争、人为、市场、政府、政策等。

就像格雷厄姆在母亲投资失败时就意识到的那样，股市是非常复杂的，决定股票价格的因素是多方面的，以往那套简单的统计和分析，已经远远不够用了——尽管格雷厄姆自认为很有这方面的天赋，他也不得不多方寻找更好的方法来统计和分析资本市场的波动规律。

一家证券公司的老板沃纳，因为经营不善关闭了公司，成为格雷厄姆的新同事。这位头发花白的证券分析师经常告诫格雷厄姆：“年轻人，不要太相信数据，实践出真知！我建议你最好拄根合适的手杖在华尔街上走走，听听人们都在说什么，这样你分析出来的结果就会有用得多！”

沃纳先生的话对吗？起初格雷厄姆不以为然。然而，他慢慢发现，沃纳先生总是能准确无误地报出每种股票的最新价格，对股票交易所的任何风吹草动都了如指

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

掌。格雷厄姆于是决定照着他的方法做。但仅仅维持了很短的一段时间，格雷厄姆就发现，这种方式其实并不可靠，而且自己的分析和判断还容易受到这些小道消息的影响，于是果断放弃了这种方式。

1915年的一天，沃纳向格雷厄姆推荐了密苏里—堪萨斯—德克萨斯铁路公司俗称为“小猫”的股票。当时这支股票股价仅12美元，但这家公司正在出现盈利提高的迹象，沃纳建议两人合伙购买100股，并且愿意承担全部费用。格雷厄姆没有理由拒绝这样的好意，欣然接受。

但是这件事被痛恨投机的老板知道了。一天，阿尔弗雷额·纽伯格把格雷厄姆叫道自己的办公室，提醒他不要投机，“如果你打算这么做，至少应该聪明点，不要选像密苏里—堪萨斯—德克萨斯铁路公司这样衰落的铁路公司的股票。”从老板办公室出来，格雷厄姆决定彻底了解此事，随即出售了所持的50股“小猫”股票，只赚了一些零头，让他感到差强人意。

令人大跌眼镜的是，不久阿尔弗雷额·纽伯格听从格雷厄姆的建议，购买了密苏里—堪萨斯—德克萨斯铁路公司的股票，并大赚一笔。原来，密苏里—堪萨斯—德克萨斯铁路公司准备进行重组，按照重组计划，普通股股东只享有购买重组后的新公司股票的权利，新股票只卖50美分，与此同时，老股以同样便宜的价格出售。格雷厄姆分析认为，新股还有很大的上涨空间，如果新股票上涨1美元，老股票会上涨同等数额。在他的建议下，对这家铁路公司不屑一顾的阿尔弗雷额·纽伯格最终以公司名义购买了5000股老股，一年后获得六倍的投资回报。

这是格雷厄姆为公司带来的第一笔收入，从此便一发不可收拾，渐渐在华尔街小有声名。

“那个时候我想到了自杀”

在1915年至1916年的战时繁荣中，美国军火商、钢铁公司、铁路公司以及背后的财团成为大牛市的缔造者。华尔街一派欣欣向荣，经济公司、证券公司十分活跃，格雷厄姆在挚爱的证券分析行当如鱼得水，他的周薪一路上涨至50美元。然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而，这样的好日子马上就要到头了。

1915年的一天，多日不见的好友阿尔杰农·塔辛突然联系格雷厄姆，开门见山：“老兄你最近挺不错啊，听说你在股市中混得不错，大名远扬，总能清醒地判断哪些重要的，哪些是可靠的，哪些是虚假的。现在，不如我们两个合伙做一笔生意，你看怎么样？”

阿尔杰农·塔辛是哥伦比亚大学的英语教授，跟雷厄姆是昔日的同窗。格雷厄姆太了解这位同窗了：生活节俭，工作稳定又努力，又没有婚姻和家庭的负担，所以他的生活向来都比格雷厄姆过得滋润。

话说回来，格雷厄姆毕业的时候也差一点留校任教呢，不过如果当时留校任教了，就没有今天的成就了。因此，当阿尔杰农·塔辛向格雷厄姆表示有意跟他合伙时，格雷厄姆几乎带着一种虚荣心理接受了他的建议。

格雷厄姆心想：如果能用阿尔杰农·塔辛的成本，自己的证券分析能力干一笔大生意的话，肯定能从中获取不小的盈利。况且，阿尔杰农·塔辛的确表现出了极大的合作诚意：利润和损失由两人平摊——要知道，格雷厄姆只是提供自己的能力，不用支出任何投资成本。

格雷厄姆当然乐意，因为到目前位置，他还没有失手过呢！他对自己现在的能力，多少有些一点自负。他不客气地向阿尔杰农·塔辛列举了一些自己的成功案例，后者立刻就蠢蠢欲动了。他以大约每股400美元的价格购买了25股美国电灯与动力公司[①]的股票，委托格雷厄姆操作。

格雷厄姆采用运用娴熟且风险极低的套利保值[②]的手法操作这批股票，仅仅一年就成效显著，获得巨大成功。按照比例，格雷厄姆可以从这个账户中提取数千美元的盈利，他用其中一部分收益在百老汇大街与第98街的交叉口投资了一家留声机商店，成为一名“小老板”。

---

① 用格雷厄姆的说法，这是“一支价格昂贵、信誉良好的公用事业股”。

② 交易者配合在现货市场的买卖，在期货市场买进或卖出与现货市场交易品种、数量相同，但方向相反的期货合同，以期在未来某一时间通过卖出或买进此期货合同来补偿因现货市场价格变动带来的实际价格风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，天有不测风云。1916年秋天，华尔街进入“和平恐慌”[①]时期，直到1917年美国卷入欧战后的整整一年，几乎所有的股票都在一路狂跌。格雷厄姆的“金融炼金术”也开始失灵了。

尽管由格雷厄姆全力打理，阿尔杰农·塔辛的股票也未能幸免于难。实际上，格雷厄姆操作的所有证券都因不景气而急速下跌。依照两人之前签订的平分利润与债务的协议，格雷厄姆不得已低价卖掉了一部分美国电灯和动力公司的股票，那又给他造成了一笔数目不小的损失，然而即便如此，仍旧无法凑够应付的保证金[②]，阿尔杰农·塔辛的账户被冻结了。

这是格雷厄姆人生中的第一次沉重打击，跟阿尔杰农·塔辛这次失败的合作，让这个曾经辉煌的证券分析师，对自己的人生产生质疑。格雷厄姆后来在自传中这样回顾道：“我记得有一次在午餐时间，我绝望地在金融区里徘徊。那个时候我想到了自杀，在一定程度上我是当真的。”

幸运的是，阿尔杰农·塔辛非常照顾格雷厄姆的处境，没有让他立即偿还债务，而是每月随便往账户上填补一笔钱即可，直到将缺口补足。对于朋友的同情和善解人意，格雷厄姆非常感激，就这样断断续续地付款。

因祸得福。两年后，大战结束，股市回暖，这笔投资为他们带来非常可观的回报。

“本·格雷厄姆的箱子”

1919年，第一次世界大战结束一年后，华尔街迎来进入大牛市，格雷厄姆人生中最辉煌的阶段开始了。

此时的格雷厄姆，已经不再是刚毕业前来应聘的大学生了。纽伯格—亨德森和罗勃公司的老板阿尔弗雷德·纽伯格深知格雷厄姆的重要性，因此又对他进行了加薪，不过，这次加薪却诱人得多。

① 此时华尔街的股市繁荣是在英、法等国家大批量的战争订单刺激下催生的，一旦战争结束，订单随之减少，投资者看低股市，于是出现“和平恐慌”。

② 保证金是指用于核算存入银行等金融机构各种保证金性质的存款。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1920年的一天，阿尔弗雷德·纽伯格把格雷厄姆叫道自己的办公室，对他说："本，你的努力大家有目共睹，为了奖励你为公司带来利润，公司决定每年给你2.5%的年利润的分红。也就是说，从今天开始，你已经是纽伯格—亨德森和罗勃公司的初级合伙人了，恭喜你！"

这还不算，阿尔弗雷德·纽伯格接着又说："你应该知道，比你早来公司的丹·罗勃和哈罗德·罗斯，目前也只拿到2%的分红，你虽然晚来，但却高出他们0.5%的百分点。关于这点，他们是不知道的。"

优厚的待遇让格雷厄姆感到很满足，他又在纽伯格—亨德森和罗勃公司待了四年，这四年的经历可谓精彩纷呈。其中，最令人叹为观止的日本债券交易，某种程度上影响了日本现代金融业格局。

在一次非正式会晤中，格雷厄姆认识了一位名叫三木纯吉的日本人，此人是日本一家大型银行在美国的业务代表，原本希望在日本市场销售美国债券，但他很快改变了主意。因为日本人发现，在1906年日俄战争[①]期间日本政府在世界各地发行的债券销路旺盛，如果日本银行买进这些政府债券拿到日本国内出售，往往被抢购一空，并且可以通过战后的汇率水平获得巨额利润[②]。

现在，三木纯吉希望从华尔街上找一家信誉良好证券公司帮助他所在的银行从欧洲市场收购日本债券，然后再拿到日本兜售。三木纯吉最先找了华尔街一家大债券公司——邦赖特公司洽谈合作，但是，这家公司争忙于其他业务，对这个项目没有多大的兴趣。恰巧在邦赖特公司供职的罗·贝拉尔是格雷厄姆的朋友，于是就将三木纯吉介绍给格雷厄姆认识。

那天中午，格雷厄姆和罗·贝拉尔与三木纯吉在一起吃饭时，三木纯吉询问他是否与欧洲有业务往来，得到确定的回答后，三木纯吉表示合作意向，希望格雷厄姆可以帮他在欧洲大量收购日本债券。

---

① 1904年春，日本与沙皇俄国为了侵占中国东北和朝鲜，在中国东北的土地上进行了一场帝国主义战争。以沙皇俄国的失败而告终。

② 事实上，这些债券吸引日本投资者的原因在于，投资者有权要求以日元偿付固定的本金和利息，而战后的汇率水平使他们这样做有利可图。举例来说，由于日元对法郎的贬值，日本政府债券在巴黎的售价要高出面值很多，但是日本投资者却能以很低的折扣价买下，即使扣除巨额经济费后也能获得不菲利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格雷厄姆认为这笔生意将对自己公司有利，于是就先以小额交易的方式跟三木纯吉进行合作。

几笔交易之后，三木纯吉感到十分满意，于是委托纽伯格—亨德森和罗勃公司全权负责这项业务，从欧洲市场大规模回购日本债券，然后转运回日本。纽伯格—亨德森和罗勃公司从每笔收购中获得2%的佣金，然而这笔业务总额如此之大，以至于公司仅佣金收入，就超过了10万美元。

后来，三木纯吉所在大阪藤本票据经济银行干脆与纽伯格—亨德森和罗勃公司签订合作伙伴关系，聘请后者为此项业务的独家代理。由于经常有大量债券清点完毕等待运走，为了保险起见，纽伯格—亨德森和罗勃公司特地准备了一只特大保险箱，平时放在保险库，需要时才搬出。但是每天都有大宗债券购回或运走，保管员们不得不每日将这只笨重的箱子搬进搬出。他们对此意见很大，认为格雷厄姆的业务增加了自己的工作量，于是背地里都将这只箱子叫做“本·格雷厄姆的箱子”。格雷厄姆也因此成为“在内勤办公室不受欢迎的人”。

两年之后，三木纯吉日本开办了自己的公司，自己直接收购债券；而纽伯格—亨德森和罗勃公司却因此扬名全日本，两家日本股票交易所甚至专门派代表团前来向格雷厄姆学习经纪业务和技巧。

凭借格雷厄姆出色的财务运作能力，纽伯格—亨德森和罗勃公司在日本顺利打开了市场，同另外两家日本银行建立了业务往来。虽然，由于文化理念的缘故，合作不是那么顺利，但纽伯格—亨德森和罗勃公司毕竟打开了亚洲市场，这是华尔街其他同行所不能想象的。

通过三木纯吉，格雷厄姆认识了很多日本显要，后来经常为日本人举行证券分析方面的讲座，很多日本金融教授都来虔诚学习。二战后，日本经济深受美国影响，从这件事上不难看到依据。

“您有什么良好的建议吗？”

本杰明·格雷厄姆始终无法将美国钢铁公司股票从童年的记忆中抹去，当他在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华尔街立稳脚跟后，就开始着手研究这支给自己的家庭带来巨大伤痛的股票，他希望弄清楚它的起伏。

经过十几年的跌宕起伏，美国钢铁公司依然是这个国家规模最大的钢铁公司，它的优先股①因为价格较高往往被人们叫做“大钢铁”，而投机异常活跃的普通股②股价波动频繁，习惯上被称为“小钢铁”。然而，当时的投资者中几乎没人预料到该公司普通股的股价最终会超出优先股股价。

有一天，格雷厄姆偶然从一名市场分析员口中听到他把美国钢铁公司的普通股叫做“大钢铁”，当即被搞糊涂了。为了弄清原委，他开始研究这家公司的普通股与优先股。发现其普通股之所以被叫做“大钢铁”，完全是因为它是美国最大的钢铁公司。同时，格雷厄姆由此发现股票市场一个鲜为人知的现象——许多公司的普通股往往比优先股更有吸引力。

不久后，格雷厄姆去拜访密尔沃基铁路公司的主管财务的副总经理罗伯特·J·马罗尼先生。

见到罗伯特·J·马罗尼后，格雷厄姆直截了当表明了自己的观点：“西南铁路公司无论是优先股，还是普通股，都比密尔沃基铁路公司更有优势。”说着，递上了自己苦心搜索的材料。

罗伯特·J·马罗尼是个小个子爱尔兰人，似乎天生带有这个民族的精明与干练，一面聆听格雷厄姆的意见，一面浏览他的分析材料，诚恳地承认：“你提供的数据很确凿，毫无疑问，你是正确的，我无话可说。但我也希望我们公司的业务能更上一个台阶，您有什么良好的建议吗？”

---

① 公司的一种股份权益形式。持有这种股份的股东先于普通股股东享受分配，通常为固定股利。优先股收益不受公司经营业绩的影响。其主要特征有：享受固定收益、优先获得分配、优先获得公司剩余财产的清偿、无表决权。除了这些本质特征外，发行人为了吸引投资者或保护普通股东的权益，对优先股附加了很多定义，如可转换概念、优先概念、累计红利概念等。

② 普通股：是指在公司的经营管理和盈利及财产的分配上享有普通权利的股份，代表满足所有债权偿付要求及优先股东的收益权与求偿权要求后对企业盈利和剩余财产的索取权，它构成公司资本的基础，是股票的一种基本形式，也是发行量最大，最为重要的股票。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格雷厄姆就此谈了一些自己职业相关的内容，当时谈到一种“套利”[①]模式，没想到罗伯特·J·马罗尼对套利很了解，当他听到面前这位证券分析师侃侃而谈时，脑海中立马产生了这样一个思路：让这位证券分析师帮我打理股票怎样？一有这个念头，这个精明的爱尔兰人当即下决定，让格雷厄姆帮自己买入1000股股票。双方的会面，就以这样一个意想不到的结果结束了。

更令人想不到的是，素昧平生的格雷厄姆和罗伯特·J·马罗尼，因为这次会面，不但确定了良好的私人合作关系，也成为毕生的朋友。罗伯特·J·马罗尼有时将获得的部分利润转让给格雷厄姆，作为帮助他摆脱个人经济困境的回报。两人这种亲密无间的关系一直持续到38年后罗伯特·J·马罗尼突然中风，期间历经风雨，但从未产生任何分歧，没有发生任何口角。

利用自己的专长，格雷厄姆为自己和罗伯特·J·马罗尼赚取丰厚投资回报，同时从一项擅长的证券分析中得到许多惊人发现，最令人难忘的当然是对美国钢铁公司的研究。格雷厄姆完全通过计算发现，美国钢铁公司在1918年的价值被高估了，因此也被多征税，后来这家公司果然从政府那里得到一大笔退税，他还算出美国钢铁公司3.6亿美元优先股中的很大一部分“掺水”。

在纽伯格—亨德森和罗勃公司的最后四年，格雷厄姆不仅是进行证券分析，还负责公司所有的套利保值交易，经他之手运作成功的案例不计其数，格雷厄姆本人也承认自己是“套利保值领域的专家”。

拿北方输油管公司开刀

1923年初，格雷厄姆从伯格—亨德森和罗勃公司辞职，以50万美元为基础，成

① 套利，指同时买进和卖出两张不同种类的期货合约。试图利用不同市场或不同形式的同类或相似金融产品的价格差异牟利。交易者买进自认为是“便宜的”合约，同时卖出那些“高价的”合约，从两合约价格间的变动关系中获利。在进行套利时，交易者注意的是合约之间的相互价格关系，而不是绝对价格水平。最理想的状态是无风险套利。以前套利是一些机警交易员采用的交易技巧，格雷厄姆采取的正是这种，现在已经发展成为在复杂计算机程序的帮助下从不同市场上同一证券的微小差价中获利的技术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立了格兰赫私人基金。

尽管这个基金只维持了一年半，但是在格雷厄姆的运作下，平均投资回报率竟高达100%以上，远远高于同期平均股价79%的上涨幅度。然而，由于与合伙人产生矛盾，格兰赫私人基金后来终归解散。不过，格雷厄姆却因此有机会认识一个更合适的合作人：杰诺姆·纽曼。

杰诺姆·纽曼擅长管理，格雷厄姆擅长证券分析，二者可谓黄金搭档。二人合伙的格雷厄姆—纽曼公司创造出令人吃惊的成绩，尤其是与北方石油管道公司之战，几乎令格雷厄姆天下皆知。

说来话长。石油大王约翰·洛克菲勒用了20年时间将标准石油公司①一手创办为美国最大的原油生产商，垄断了美国95%的炼油能力、90%的输油能力、25%的原油产量。然而到了1911年5月15日，这个“石油帝国”却被无情地肢解了。美国最高法院根据1890年出台的《谢尔曼反托拉斯法》②，将标准石油公司分拆为37家地区性石油公司③。分拆之后，这些公司开始独立经营。

但在整个20年代，这些公司真正的财政状况，无人能知。他们的财务状况栏里，只有一行字的“净利润”和一份最简略的资产负债表。他们每月出版一本小册子，上面只是简单地复制了37家公司的净利润和资产负债表。除此之外，外界不知道这些公司的任何数据。

① 1870年1月10日，约翰·洛克菲勒在俄亥俄州创建标准石油公司，“标准”一词，标榜他们出产的石油是顾客可以信赖的“符合标准的产品”，以象征着给石油行业带来秩序。正是得益于对产品和标准的卓越追求，这家最初只有5个员工的石油公司发展迅猛，通过不断的扩张，到1879年底已控制了全美90%的炼油业。

② 又称谢尔曼法，1890年美国国会制定的第一部反托拉斯法，也是美国历史上第一个授权联邦政府控制、干预经济的法案。该法规定：凡以托拉斯形式订立契约、实行合并或阴谋限制贸易的行为，均属违法，旨在垄断州际商业和贸易的任何一部分的垄断或试图垄断、联合或共谋犯罪。违反该法的个人或组织，将受到民事的或刑事的制裁。

③ 标准石油公司被拆分后，原俄亥俄标准石油成为了现在英国石油公司的一部分；原印第安纳标准石油改名为阿莫科石油（Amoco），后来成为现在英国石油公司的一部分；原纽约标准石油改名为美孚石油（Mobil），现在是艾克森美孚公司的一部分；原新泽西标准石油改名为艾克森石油（Exxon），是现在艾克森美孚公司的一部分；原加利福尼亚标准石油改名为雪佛龙石油（Chevron），现在是雪佛龙德士古公司的一部分；原肯塔基标准石油被加利福尼亚标准石油并购，现在是雪佛龙德士古公司的一部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1927年的一天，格雷厄姆在浏览州际商业委员会的年度报告时无意中发现标准石油公司的一些统计数据。

出于对这个曾经的石油巨头的好奇和自身对统计数据的敏感，格雷厄姆对这些数据产生浓厚兴趣，认为它们可能有一些还未被重视的价值。于是，他立刻写信给美国州际商业委员会[①]，请求能够获得标准石油公司报告的复印件。几天后，格雷厄姆收到一个大信封，里面装着大约50页报告，其中有许多表格。看过这些资料后，格雷厄姆确定了自己的直觉：这家公司真实的财务状况被掩盖了。

第二天，格雷厄姆搭上前往华盛顿的火车，去州际商业委员会档案室亲自查阅这几年来该公司的财务报告。

这些报告，外行人可能看不出什么，但对于一个嗅觉明锐的证券分析师来说，却隐藏着蛛丝马迹。格雷厄姆惊讶地发现：标准石油公司几乎所有子公司都有铁路债券，个别子公司所持债券价值甚至超过其股票市值。他还发现这些公司虽然总的业务规模不大，却拥有极高的利润率。

以北方石油管道公司为例，当时每股股价仅为65美元，股息6美元，但格雷厄姆分析发现，这家公司每股股票含有95美元的现金资产，即使公司把这些现金都发放给股东，也不会造成经营困难。这个惊人发现令格雷厄姆心潮澎湃，当即决定从北方石油管道公司开刀。

最后通牒

这时候，华尔街上许多长年研究标准石油公司的证券公司对此竟一无所知，将包括北方石油管道公司在内的，由标准石油公司分拆而来的公司股票以极低的价格出售。

① 负责调研和协调美国国内各州间地面运输的联邦独立机构。成立于1887年。委员会的宗旨是为美国公众提供运输服务。它建立了一套供用户使用的信息设备和免费使用的热线设备。委员会现在对美国的铁路公司、货运汽车公司、公共汽车公司、水运公司、煤浆管道公司、货运代理商和运输经纪人等约两万家运输企业有权仲裁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原来，这些证券公司仍在按照过去的标准行事，因为分拆之后这些石油公司业绩比之前有所下滑——竞争者抢走了许多生意，由此断定它们必将衰落，甚至将超过9%的股息回报率视为衰落的征兆。

于是，卡尔·福兹海默等证券公司毫不为意地将北方石油管道公司的股票以极低的价格出售。格雷厄姆感到不可思议：这些证券公司为什么不去仔细研究一下州际商业委员会的资料呢？届时，他们一定会发现这家公司的投资价值被严重低估了，同时也将为低价抛售股票懊悔莫及。

格雷厄姆觉得自己像中了千万大奖一样兴奋，带着州际商业委员会近几年的复印件立刻返回纽约。

接下来，由于格雷厄姆决定悄不出声吃进北方输油管公司的股票，他“谨慎但又持续的购买”股票，不声不响地拥有了总共4万股中的2000股。由此，格雷厄姆一跃成为这家公司继洛克菲勒基金会[①]之后的第二大股东。然后，格雷厄姆决定出面，让公司向股东发放不需要的现金。

格雷厄姆的如意算盘如此精明：先以极低的价位吃进大宗股票，然后以第二大股东的身份敦促公司发放现金红利，用以弥补购买股份所花费的费用。这真是一桩稳赚不赔的买卖。

格雷厄姆与北方输油管公司经理D．S．布什内尔约定了一个时间，在后者位于标准石油公司大楼的办公室会晤。

那天下午，格雷厄姆迈着轻松的步子，第一次走进这家神秘公司的传奇总部，被引入经理办公室。见面寒暄之后，格雷厄姆直陈来意：“北方输油管公司公司总的业务额大约只有30万美元，但是却拥有价值360万美元的铁路债券投资，这是极不合理的——这使得公司股票没有体现真正价值，被视为一个正在衰退的企业，因此，公司股票价值长期被严重低估。”

布什内尔先生带着狐疑的目光，听着格雷厄姆讲述这一切。“股票市场上的显

① 洛克菲勒基金会，1913年由约翰·D·洛克菲勒创立，是美国最早的私人基金会，也是世界上最有影响的少数基金会之一。它通过资助各种研究机构和社会团体，对美国政治、外交、军事和经济进行广泛的研究，予政府决策以重大影响。当时，洛克菲勒基金会持有北方输油管公司23%的股权，为第一大股东。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示是不正确的，不能反映出每股股票90美元的现金资产，因此北方输油管公司被大家当作一个没有投资价值的企业。”

确认对方能听懂自己的话，格雷厄姆最后说：“如果平分这笔财产，让股东们直接拥有这些财产的价值，而不必将铁路债券和公司的这些财产混淆在一起的话，就可以避免目前他们只能拥有不到一半的价值……”

“那是不可能的”，格雷厄姆还没说完，布什内尔就急不可耐地回答，“我们没有任何值得一提的盈余，所以支付款不能超过收益。”格雷厄姆还不放弃：“那很容易解决。你们所要做的只是降低每股票面价值，比如从每股100元降到50元或25元，然后返还差额，返还50元或75元现金。”

“公司不能那样做。这需要公司全部资本。”布什内尔又找出一个新的理由。

格雷厄姆不解地问：“但是为什么不能？公司不需要上百万美元的资产，特别是全部都是现金资产，去做30万美元的生意。”

“债券相当于我们的折旧储备金，我们最终更换输油管时需要它们。”

格雷厄姆穷追不舍：“大约什么时候需要？”

“我们说不出确切的年份。”

“但你难道是想告诉我，你确实需要用股东们360万美元去更换那些只做30万美元生意的管道？那真是太疯狂了。”

“我们可能打算多建一些管道，各种可能性都有，因而我们必须为此做好准备。”对方已经显得不耐烦了。

格雷厄姆仍在做最后的努力：“但是，布什内尔先生，你只有很少的管道干线份额，从印第安纳州边界穿过宾夕法尼亚一角到纽约州边界，这只是原来标准输油管公司主干道中很小的一块。你如何可能合乎逻辑地拓展你的管道线路呢？”

布什内尔理屈词穷，喃喃地说：“瞧，格雷厄姆先生，我们一直对你很有耐心，给你的时间已超过了我们能挤出来的。经营输油管是一个复杂而又专业化的行当，你了解不多，但我们却干了一辈子。你必须相信，什么对公司及股东最有利，我们对此比你知道得多。如果你不赞同我们的政策，你可以采取理性投资者在这种情况下所采取的行动，卖掉你的股票。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"我将参加下届股东大会，并将以口头备忘录的方式向其他股东表明我的观点，并要求记录"[①]。说完这句话，格雷厄姆甩头径直走出布什内尔的办公室，留下呆若木鸡的办公室主人……

决战石油城

纵横证券市场多年的格雷厄姆不可能就此放弃。在他看来，一家规模有限的公司坐拥大笔现金资产而不去创造任何利润，实在是一种资源的浪费。与其让投资资源就此埋没，不如公布于众。

1928年1月，北方输油管公司开年会的日子临近了。格雷厄姆打点行装，前往石油城[②]。

格雷厄姆此前已做了大量的准备工作。一次，格雷厄姆在休假俱乐部会见律师阿尔弗雷德·库克，讨论与北方输油管公司的问题，以及与洛氏基金会代理权的关系问题。凑巧当时小约翰·洛克菲勒[③]坐在隔壁一张桌子，与小安德鲁·梅隆[④]进餐。阿尔弗雷德·库克建议去和小约翰·洛克菲勒谈谈，以便改善目前的局面，但最终因为这个主意缺乏考虑而没有迈出实质性步伐。

不过，格雷厄姆很快从法律中获得灵感。美国许多州制定法律，要求公司通过

① 以上对话内容引自格雷厄姆亲笔撰写的《华尔街教父回忆录》。

② 美国宾夕法尼亚州西北部的石油工业城市。位于石油河谷口，临阿勒格尼河。1825年形成村落，1859年在村北约24公里处发现美国第一个油田，1860年建城。重要石油产地。以石油加工、机械、钢管等工业为重要，还有煤气（内燃）机、泵、石油机械等工业。

③ 石油大王约翰·D·洛克菲勒之子，尽管标准石油公司在1911年被强行分拆，但对于财大气粗的洛克菲勒家族并未伤筋动骨，仍无大碍。1928年，约翰·D·洛克菲勒89岁，不管家族事务，小约翰·洛克菲勒成为家族教父。

④ 梅隆财团是美国大型财团之一，由安德鲁·威廉·梅隆(1855—1937年)创建，一生开办过石油公司、钢铁公司、煤炭公司、铅公司、钢砂公司，通过银行作为控制协调中心，利用信托公司进行各种活动，家族的财产不下数十亿美元，为美国超级巨富。安德鲁·威廉·梅隆在美国第十九任总统沃伦·哈定内阁担任财政部长，小安德鲁·梅隆是他的儿子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

积累投票权选举公司董事。如果取得部分股东的代理权，就能获得选票支持，这样一来不难成为北方输油管公司董事。

此时，库克律师提供了一个有利情报：北方输油管公司的注册地宾夕法尼亚州正是采用这种法律。并且，北方输油管公司董事会规模很小，只有5名董事席位，只要获得六分之一的股票代理权就可选一名董事，获得三分之一代理权可选两名。于是，格雷厄姆向中小股东展开游说，向他们争取赞同减少资本决议的代理权，并请他们选出两名代表自己利益的董事。

为确保万无一失，他此行还带了阿尔弗雷德·库克等3名律师，提前一天到达，当晚就开始审核代理材料。

格雷厄姆控制的代理权超过1.5万股，这个数字足以选出自认为恰当的董事。得知这个信息，布什内尔非常担心，于是在会议开始前请求与格雷厄姆私下商谈，最终同意接受格雷厄姆一方提名两名董事。当然，格雷厄姆获得了其中的一个席位，尽管布什内尔不愿看到。

现在，格雷厄姆成为第一个属于标准石油公司却成为其旗下公司董事的人，但战斗还没有结束。

休会期间，布什内尔多次与格雷厄姆见面，但语焉不详，没什么实质内容。一次，他突然改变主意，对格雷厄姆说："你知道，格雷厄姆先生，我们从来没有真正反对你向股东返还现金的主意；我们只是感到那时不合适。如今，我们已准备提出计划，我们想它将会完全得到你的同意。"

接下来，布什内尔便向格雷厄姆公布了这项换股计划：把每股票面价值从100元降到10元，返还50元现金，1支老股换3支新股，此外还有20元现金。这意味着格雷厄姆的意见被采纳。在实际操作过程中，每一支新股最终分发了70元现金，最终合计比老股110元还多。

阿尔弗雷德·库克律师多方打听得知，洛克菲勒基金会通过它们的代理权向北方输油管公司的管理层施加压力，希望他们赞成格雷厄姆所提出的尽可能多地分配公司闲余资本的建议。后来，由标准石油公司分拆而来的其他石油公司也纷纷效仿此法，向股东发放现金分红。

很多年后，华尔街评论此事：格雷厄姆将证券投资从原始的混乱无序中，提升

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到一个可以依靠理性和技术分析来确定投资方向并从中盈利的高度，这是证券投资市场高度专业化的重要表现。

“我被困在漆黑的森林里”

1929年10月24日，魔鬼降临的日子！纽约证券交易所因为人们长期以来疯狂投机的缘故，终于支撑不住了——股票价格如雪崩似的飞速跌落，所有人都在疯狂甩卖，纽约证券交易传来投机者们绝望的喊叫。一夜之间，他们破产了，或者负债累累。然而，灾难才刚刚开始。

到了10月29日，股票不但丝毫没有回升的迹象，反而因为人们疯狂的甩卖，继续疯狂下跌。一天之内1600多万股票被抛售，股票价格也跌落得更低了，50种主要股票的平均价格下跌了近40%！

更糟糕的事情还在后面：由于金融市场崩溃，全面经济危机接踵而来：银行倒闭，数以万计的企业破产，数千百万的投资者破产，无数的无业人口颠沛流离，所有市场面前前所未有的萧条，所有西方国家深受其害。直到1933年经济复苏前，各资本主义国家的工业产量倒退30年。

在这场令人谈虎色变的危机中人人自危。格雷厄姆的处境也好不到哪去。“灾难降临了在人生旅途的中点，我被困在漆黑的森林里”，在自己的自传中，他用但丁《神曲》中的名句来形容自己。与先前“巨大的成功”形成鲜明对比，格雷厄姆在这场危机中所遭遇失败，也可以用“巨大的失败”来形容。

不过，与其他投资者相比，格雷厄姆仍然是值得称赞的。1929年上半年，他的投资仍然获利巨大，即使下半年出现大幅动荡，也没有造成惨重损失。麻烦的是，这个世上是没有救世主的，在强大的非个人之力能控制的事情发生时，也不会有真正的英雄。因此，格雷厄姆也无力控制失态的发展，他在接下来的三年时间里，光环不再，堕入人间成为凡人，甚至成为“懦夫”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股市的衰落，促使了另一项目的繁荣——信托基金①。作为这一时期最常见的金融投资项目，格雷厄姆也被这种新型的投资项目吸引了。亨茨公司适时向格雷厄姆抛出合作的意向。

一向对股市敏感的格雷厄姆似乎已经意识到了可能出现的危机。他与另一位投资前辈伯纳德·巴鲁克在交流投资市场时，一直认为“股票市场已经被炒得太高了，投机家似乎都已发疯”。但当时的格雷厄姆却陷入一场“当局者迷旁观者清”的奇怪思维中，他能预感到股市可能出现的危机，却不能想象自己所投资的股票也会因此而欠债。这是证券分析师的自负还是对未来全球性的经济危机认识不够深入？不得而知，只能用“现在回想起来真是有点奇怪”来解释。

1929年下半年在大萧条来临之前，格雷厄姆因为几笔投资仍然获得不错的收益时，那种对财富贪婪的追求，似乎在格雷厄姆身上附体了。他依旧对股票投资充满兴趣，并时常与巴鲁克交流证券价值的问题，双方差一点达成合作协议——如果不是后面的一系列计划发生的话。

这是第一次股市大跌，格雷厄姆暂时搁浅了合作的计划。随后的几个月，股价一直都在暴跌，以格局股市交易报告分析结果的格雷厄姆，甚至来不及打印行情报告，新的股票跌落信息又出来了。

而此时，格雷厄姆手头的资本只有250万美元，其他都是巨额的保值和套利头寸，或者及用于冲销操作、金额大致相当的空头头寸②，此外还有450万美元的真实多头头寸，以及其他各式各样的投资，所以他最多还有200万美元的资金缺口。他账户上的保证金比率大约为125%，据格雷厄姆估算，这个数字比一般经纪公司要求的最低比率高5倍，比公认的保守比率高2倍，所以风险要大大低于一般水平。同时，

① 信托基金也叫投资基金，是一种“利益共享、风险共担”的集合投资方式。信托基金指通过契约或公司的形式，借助发行基金券（如收益凭证、基金单位和基金股份等）的方式，将社会上不确定的多数投资者不等额的资金集中起来，形成一定规模的信托资产，交由专门的投资机构按资产组合原理进行分散投资，获得的收益由投资者按出资比例分享，并承担相应风险的一种集合投资信托制度。

② 空头头寸是指一种因预料价格会下跌而卖出或使卖出大于买入的头寸。空头头寸可以通过买入等额的金融工具而平仓。因空头头寸而买入称“空头回补”(short covering)。在先前未建立多头头寸的情况下卖出，则称为“卖空”(short selling)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他手中持有的证券内在价值也不比市价低。

在典型的保值操作中，经纪人会先买进可转换优先股，同时以大致相同的价格卖出相关的普通股。然而，经济危机期间，普通股下跌幅度远大于优先股，可以通过反向对冲操作赚到可观的利润。格雷厄姆采取部分冲销的方式，一方面买回普通股，同时继续持有优先股作为一种长期投资，直到能以近似优先股的价格卖出普通股。总而言之，他们不管普通股股价如何变动，都能赚钱。

但此时金融市场整体已经陷入低迷，格雷厄姆手中的优先股股票（或是可转换债券）贬值了。到了年底，他损失了20%——这个数目依然是比道琼斯指数[①]下挫幅度小很多。而1929年末，股票价格有所回升，很多投资者都认为最糟糕的局面已经过去了，连格雷厄姆也重拾对未来的信心。

这场危机进行了至少四年，格雷厄姆希望股市回暖的愿望落空。他的妻子又在此时购买了一个富丽堂皇的房子，并在装修上用了很大一笔钱。此外，还雇佣了几个佣人，并且过着极奢华的生活方式——格雷厄姆拥有一个每天为自己按摩一次的男仆。这些都变相地增加了经济负担。到了1930年，格雷厄姆彻底陷入了困境，他已经成了负债累累的人，不得不受制于贷款人。

在接下来的三年里，格雷厄姆不得不一直偿还债务。除了杰里·纽曼的岳父在他事业陷入低谷时投入了5万美元，格雷厄姆和杰里·纽曼合伙所办的证券公司几乎无以为继，无法渡过难关。

即使如此，在接下来的三年里，格雷厄姆一直都在拼命工作挽回损失，他也不得不举家搬出豪宅，靠租房子维持生活。然而，这一切终究还是过去了，一切都会好起来的……

“前进，直至生命终结”

如果格雷厄姆只是随着市场变化变换投资方略，那么他最多称得上一个投资

① 道琼斯指数是世界上历史最为悠久的股票指数，它的全称为股票价格平均指数。通常人们所说的道琼斯指数有可能是指道琼斯指数四组中的第一组道琼斯工业平均指数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家，不能称为“大师”，也不能称为“教父”。他之所以在被后世膜拜，还在于他以学者的身份对这场大危机作出了反思，并且借由自己的文字和笔墨，像全世界投资者揭示了一个证券投资市场的真理。

谈到1929年那场大危机，作为亲身经历了股市起落的证券分析师，格雷厄姆并没有对自己的得失看得太严重。他说：“财富的损失对我来说还不算什么，最让我感到痛苦的是在大危机出现后我不断地自责，不断地问这是为什么，以及对大危机能不能过去没有把握。”

危机期间，格雷厄姆甚至在数万美元大生意等着自己的时候，选择坐地铁而不是出租车赶去，只是为了节约1美元的车费！在点菜的时候，他从不顾及自己的身份，专门点便宜的菜肴。危机过后，他决定写一本书。被誉为华尔街“圣经”的《有价证券分析》就是基于这个想法创作出来的。

1927年，当格雷厄姆将这个想法告知哥伦比亚大学分校校长詹姆斯·埃格伯特教授时，获得了他的认可，并决定让其开一门“证券分析”的课程，以教授的身份回哥伦比亚大学任教。今天的“股神”巴菲特，就是在这个时候对格雷厄姆产生兴趣并获得很多受益终身的投资理念的。在此后的40多年，格雷厄姆一直以教授的身份，为广大学生“传到授业解惑”，培育出很多对今后金融市场产生深远影响的后辈，除了巴菲特，还有彼得·林奇、戴维·多德等人。

从1932年开始，格雷厄姆便邀请自己的学生兼助手戴维·多德跟自己合写教科书。

1933年，第一版《有价证券分析》面世，到1942年该书再版多次，格雷厄姆认为，书中的一些案例已经过时，对债券投资市场缺乏现实指导意义，于是又创作另一部力作《聪明的投资人》。这部作品奠定了格雷厄姆在美国乃至世界证券分析界的地位，为其赢得诸多追随者。

20年后的1956年，格雷厄姆退隐。当时，一向文绉绉的他吟诵出《尤利西斯》中的话语：“我的理想支撑着我，乘一叶小舟，迎着落日的余晖，沐浴着西方的星辰，前进，直至我生命终结”。

然而，在华尔街这个汩汩不息的资本之河中，投机与投资，却是从一而终的不熄命题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

杰西·利弗莫尔：“我的一生是一场失败”

杰西·利弗莫尔年少成名。他1877年出生于美国，14岁就已尝到买卖股票证券的滋味。

最初在波士顿股市厮混，很是学到些投机本领，以至于每一家做买空卖空投机生意的商号都将他拒之门外。

1906年，投资联合太平洋铁路公司，一夜之间成了大富翁，从此成为华尔街大空头。

第一次世界大战，他在钢铁和汽油上收获巨大的利润。到1925年时，据说已拥有2500万美元以上的钱财。

整个20年代里，杰西在股市大做多头赚钱。但是到了1929年，赫伯特·胡佛当上总统时，他的好运已经过去了。

1940年11月，一个大雪纷飞的日子，杰西从口袋里掏出手枪，朝自己的脑袋扣动了扳机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

落幕前的狂欢

1929年，格雷厄姆开始过起节衣缩食的日子时，许多像他那样在华尔街名头响亮的人物依旧沉醉在声色犬马的生活中。尽管大萧条让不少经纪人、操盘手破了产，但人们总是把这视为与自己毫不相干的别人的厄运。

这一天，纽约黄金地带——长岛，一座名为“Evermore”的官邸，正在举行一场盛大的宴会。

晚上七点半，第一拨儿客人已经到了，那是纽约证券交易所的常客杰尼森和他的女伴。

“利弗莫尔太太，好久不见，你变得更动人了。啊，亲爱的，我真是太喜欢你们这里了。”刚一进门，女客人便喊道。

“亲爱的，看起来你最近生活的不错呢？最近生意还好喽？”一位金发碧眼的美女款款走来，她是这家豪宅的女主人多萝西·利弗莫尔。

女客听到这里，似乎很开心：“承蒙您的关照，我按照你先生推荐的方法买股票，总算不再赔钱了。”

“那倒是”，杰尼森终于插进话来，“早就仰慕利弗莫尔先生大名，今天终于可以一睹风采了。”

女客赶紧激动地炫耀道：“我这两年都是听从多萝西女士的建议，按照利弗莫尔先生的方法，效果果然不错呢！”停顿了一下，她接着说道，“上次利弗莫尔先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生说的那只股票，我买进了五百股，哦，天哪，如果能有利弗莫尔先生盈利的一半，我十年不用工作了。哦哈哈……”

没多久，第二拨儿客人也到来了。

多萝西显然要忙碌起来了，她对女客说：“你先带杰尼森先生在这里随便逛逛吧，需要什么，随意叫侍者就可以，我要失陪一会儿了。”女客是这里的常客，带着杰尼森径自闲逛去了，多萝西则忙着应酬。

“蒂森，见到你真是太高兴了。”

“杰克，你这次又买了多少股？”

“简，你今天的晚礼服很漂亮。”

“哦——露娜，有一阵子没见到你了，发了财环球旅游的感觉真好，什么时候给我讲讲你在世界各地的见闻？”

……

杰尼森看到女主人忙碌的样子，悄声对女伴说：“这里果然就像外头传说的那样。”

女伴道：“不是传说，是原本如此。多萝西嫁给利弗莫尔先生真是交了好运了，可以天天晚上举办Party。”

“这里的确很适合举办宴会。”杰尼森道。

“这里经常会有超过100名客人参加宴会呢！利弗莫尔先生真是太富有了！除了这个豪宅，他还有一节自用的铁路客车车厢。对了，他在曼哈顿还有一所漂亮的公寓，在欧洲还有豪华的别墅。天哪，我想起他竟然有一架自用的私人飞机，我简直太嫉妒多萝西了！竟然有这么一个富有的丈夫。”

“可是报纸天天都在抨击他。”杰尼森听到女伴一味地称赞男主人，似乎有些不高兴。

“不过多萝西——哼……哼”，女伴似乎很不屑，“才不管利弗莫尔先生名声怎样，前面有几个太太呢，只要自己能好好享受这奢华的生活，她就很满意了。”

这一对客人，竟然不约而同地嫉妒起他们的主人来了，满肚子的酸葡萄。

“女士们，先生们！”一个洪亮的声音传来。

“是利弗莫尔先生！”有人兴奋地喊道，人群中一阵骚动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

循着声音望去，一个金发蓝眼的的年轻人，嘴里叼着一支哈瓦那雪茄，穿着一身皱巴巴的西装，歪歪扭扭地打着领带，向着大家走来。

杰尼森看到男主人如此不修边幅的样子，冷笑一声："这家伙也太不尊重大家了，在这么隆重的场合竟然这个样子出来见人，真不知道他的财富是怎么来的。"

而她的女伴呢，早已忘记刚对男主人的中伤，看到他走出来，竟然眼冒金光，大叫道："先生！请再告诉我下次要买哪一支股票吧！"人群中与她表示相同意思的客人，不在少数。很多客人见到男主人，似乎都忘记了礼节和修养，顾不得问好，直接向男主人请教股票买卖的事。

"这里是一个欢畅的地方，大家尽情玩乐吧。股市是上帝赐予我们的奶酪，尽管去拿好了，不必太在意，明天我保证各位赚得盆盈钵满。现在，让我们举起手中的酒杯，尽情地欢颜吧。"说完，男主人率先喝下酒杯中的红酒，"来吧！女士们，挥动你们的裙摆，来吧，先生们，拿出你们的精力，让我们尽情地玩乐吧，千金难买一乐啊！"男主人继续鼓动大家。

"私德不修，岂能长久。小胜靠智，大胜靠德。"杰尼森看到男主人放肆的样子，情不自禁摇了摇头。"早知道这样，我应该去参加格雷厄姆先生的私人聚会，虽然利弗莫尔此刻看起来更得意一些。"

此刻的利弗莫尔，正舞得欢畅，他身边聚集了一批仰慕者，包括杰尼森的女伴。

随着乐声的不断高昂，人们玩性大起，参加宴会的每一个人，无不开怀地畅饮，宴会厅俨然成了人间天堂，是一个上帝特别优待的地方，似乎上帝将所有幸福和安乐都撒播在这栋富丽堂皇的豪宅里。

可谁也想不到，仅仅才过去一年，情况就突然发生了变化。

一向春风得意的杰西·利弗莫尔先生，先是因为沾花惹草被妻子起诉离婚，想要分走一大笔财产。

不过，这没什么要紧，他完全可以像打发其他妻子一样，给她一大笔钱了事。真正要命的是，证券市场风向大变，突然变得有些玩不转了。到1931年底，利弗莫尔的财产只剩下一半，而到1933年的时候，他连最后一半也没有了——尽管同样的遭遇他以前也曾经历许多次，但从来没有像这样无能为力过。

在资本的世界里，股票买卖风险极大。有人一夜之间成为亿万富翁，有人倾家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荡产。而利弗莫尔对这两种境遇都不陌生——在证券市场摸爬滚打多年，利弗莫尔曾经历过一夜之间成为富翁的辉煌，又曾屡屡濒临破产，却每每重新翻身，成为股票买卖市场令人嫉妒的传奇人物。

然而，这一次，他能重新站起来吗？……

令人生畏的“投机小子”

杰西·利弗莫尔，美国麻州①贫农独子，生活所迫，十四岁时，就被父亲逼得不得不放弃学业。

1891年的一天，老利弗莫尔把儿子叫到跟前，拍着他瘦弱的肩膀说：“将来你不打算从事我的事业，继续在农田里寻找上帝赐予我们的财富吗？”看着儿子耸动的肩头，他似乎在自问自答地说，“一个农夫是不需要上学的，从明天开始，你就跟着我去学做活吧！”

父亲冷冰冰，又理所当然不可抗拒的话语，让利弗莫尔不由自主地感到一股莫名的悲哀。

利弗莫尔知道自己无法说服父亲，好让自己继续到学校读书。可是，他也不愿意像父亲那样务农。“我的人生怎么就这么不幸呢？”才14岁的利弗莫尔，似乎对这过早的人生打击无法适应。

好在天下的母亲都是护犊子的。母亲不愿意强迫她唯一的儿子，看到利弗莫尔闷闷不乐的样子，就偷偷塞给他5美元算做补偿。让她始料未及的是，儿子竟然揣着这5美元离家出走了……

“既然现在没有条件让我再回到学校了，我一定要试着改变我的生活，我不相信只有务农这一条道路。”临走前，利弗莫尔对着家的方向抛下这么一句话，似乎是回答父亲，也像是安慰自己，他迈开了人生重要的第一步。

① 马萨诸塞州（英语：Massachusetts）是美国的一州，正式名称为“马萨诸塞联邦”，位于美国东北，是新英格兰地区的一部分。在中文中，通常简称“麻州”或“麻省”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利弗莫尔的第一站是波士顿[1]。

没用多久，这个头脑机灵的男孩儿便在波士顿一家股票经纪行找到了一份行情抄录员的工作，负责把股票成交价格抄写到客户室的木质报价板上。这是一份非常辛苦的工作，交易量活跃时，利弗莫尔常常从早上十点忙到下午三点，甚至抽不出时间吃午饭，可是一周才领到6美元的工资。

不过，利弗莫尔对此并不介意，因为他认为自己找到一份有趣的工作。利弗莫尔对数字有一种天然的敏感，能轻而易举地记住各种数字组合，就像摄像机一般精确。在学校读书的时候，他就显现出这方面的才能，他在学校学了三年算数，心算尤其出色。现在，这份工作再次激发起他的潜能。

有一个同事坐在行情收报机旁高声报出最新价格，利弗莫尔觉得即便他的报价速度加快一些，自己照旧能记住这些数字。别人眼中枯燥无趣的工作，利弗莫尔却干得津津有味。他毫不费力便记住了各种股票的价格和代号，每天下班后，就把这些数字记录在笔记本上，研究它们的轨迹。

渐渐地，笔记本记满了数字，大约有几百条行情资料，利弗莫尔从中发现，股价变动其实有规律可循，比如说股票上涨前和下跌前一样，总倾向于表现出固定的模式，根据这些蛛丝马迹，也许可以提前预知股价变动。于是，利弗莫尔分析股价历史波动和当日表现，试着预测股市行情，结果令他欣喜若狂——仅仅根据过去股票的连续价格表现，他就可以初步预见股价了。

当时，波士顿有很多用顾客的资金做买空卖空交易的投机商号[2]，这些商号有点类似赌场的性质，下注的赌客通过对股票的价格变动打赌而获得收入。但绝大多数人不肯花时间去研究股票价格走势，只是人云亦云地乱赌一通，或者根据以往的经验判断股价走势而下注。

利弗莫尔午餐后常常到这些投机商号逗留片刻。1892年的一天，他就遇到一位

① 波士顿，美国马萨诸塞州首府和最大城市，也是新英格兰地区的最大城市，位于美国东北部大西洋沿岸，创建于1630年，是美国最古老、最有文化价值的城市之一，是曾经是重要的航运港口和制造业中心。

② 投机商号，英文写作“Bucket Shop”，也就所谓的“对赌行”，不发生实际股票交易，利用股票的波动与客户进行对赌的场所。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自命不凡的顾客。

那天中午，利弗莫尔正在吃午餐，办公室一位比他年龄稍大的同事凑上来，问他身上有没有带钱。原来，这位同事声称，自己探听到了伯灵顿公司的好消息，决心抓住这个机会玩一把，想找人一起买一些伯灵顿公司的股票。他向利弗莫尔解释，“我准备把这些钱放进一家对赌行作交易保证金，他们允许我买多少股百灵顿我就买多少。”“我确信就像从地上捡钱一样，我们会立刻赚一倍。”

利弗莫尔掏出记录本，根据已有数据，发现伯灵顿正有上涨迹象，于是与同事匆匆来到那家投机商号。

推门而入，他们看见一位正在侃侃而谈的投机者。此人扬言：我能测出各种货币和各种股票指数的涨落，现在大家可以下注，如果某个股票指数上涨，那么下注的人就赢了。但是如果这支股票正如我所预言的那样，指数下跌，那么下注的人就要赔掉下注数的10倍。现在我认为，百灵顿的股票会跌，有谁敢来挑战我吗？说完，他用傲慢的眼神打量周围人群。

利弗莫尔知道波士顿的股票市场有这样一种“做生意”的人——他们是没有登记的证券经纪商，只会利用客户的资金投机性买卖股票和商品，或者接受客户下单买卖，却不通过交易所进行交易。

这种人被称作“空壳证券商”，利弗莫尔见过他们赢过，也见过他们输过。可这位顾客刚刚所预言要下跌的百灵顿，根据利弗莫尔长期以来的观察和研究，他认为这支票指数一定会上涨的。他再次翻出自己的笔记本，查看百灵顿的数据，仍然确信这支股票会涨。

究竟百灵顿是上涨，还是如顾客所言的下跌？利弗莫尔想试试自己的运气，他与同事合伙凑了五美元，买了百灵顿的股票。结果，如他所料，百灵顿股价上涨了，利弗莫尔因此分到3.182美元的利润。

3.182美元虽然是只是一个很小的数目，但利弗莫尔却从中尝到了甜头——这可是白白得来的呀！只需跟着自己的感觉买股票就行了，这可比父亲在农田里辛苦劳作半天才获得微薄收入要容易得多。

人生第一笔投机就此获得成功，第二次、第三次，利弗莫尔参与得更积极了。不到一年时间，他利用午休的时间，在上班附近的投机商号进行这种交易。凭着对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数字的敏感和在股票方面过人的天赋，利弗莫尔竟然很快赚到1000美元——这在当时已经不是一个小数目了！

利弗莫尔的名声很快就在投机商号传开了，几乎每个商号都知道，附近有一个十几岁的金发少年，仅仅凭经验、灵感、直觉，就能准确地感知股价变动，小小年纪就大赚了一笔，都称他为“投机小子”。

上司很快也知道了这件事，为了工作和公司声誉的缘故，不准利弗莫尔再去交易，否则就开除他。

“既然不用工作就能轻轻松松赚到这么多钱，为什么还要辛辛苦苦地工作，并且还要忍受上司的咒骂呢？”怀着这样的心态，利弗莫尔昂然应对上司的批评。结果，他很不体面地被辞退了。

没了工作，利弗莫尔反而可以一天到晚在投机商号游荡，肆意赚钱。然而，那些空壳证券商很快发现，因为“投机小子”的存在，使得他们的利润大大减少。于是，这些号称敢于下注赚取利润的空壳证券商们不敢再邀请利弗莫尔下注了。利弗莫尔20岁的时候，已经赚到了人生的第一个1万美元，他那满头金发和瘦肉的身材也成为个人标志，而此时波士顿几乎所有的对赌行直接对他下了“禁足令”，不准他进场交易，以防他将自己号子里的钱全部赢走[①]。

尽管如此，利弗莫尔依然逗留在波士顿的对赌行——只是偷偷地去，进行不引人注目的小额交易，一旦被发现，立刻逃到其他对对赌行，直到被再次发现，然后，再偷偷地逃到其他对赌行，继续交易。利弗莫尔早年的投机生涯，几乎就是从一个对赌行逃到另一个对赌行。

事实上，利弗莫尔整个下半生，虽然富可敌国，但其投机行为，每每被人们诟病。终其一生，他都是在外界的不满和质疑中度过。他太有投机天赋了！也许正应了那句话：上帝为谁关闭一扇门，必然为他打开另一扇窗。然而，上帝为利弗莫尔

① 对赌行的交易模式是这样的：客户把钱交给职员，告诉他自己想买或卖哪一种股票或商品，这位职员按照报价表上最新行情，把最新的成交价填在一张成交单上，同时写上时间、股票名称、成交价以及保证金的数额。当客户想了结这次交易时，只要拿着这张成交单到这家对赌行去，告诉职员想了结头寸。职员按照此时的最新价格，在成交单上写下成交量和成交金额，顾客拿着这个单子去收银台兑换现金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打开的那扇窗，也许开得太大，也开得太久了。

“你们抓不住我！”

在波士顿对赌行，利弗莫尔成了一个不受欢迎的人。但他对此无动于衷，甚至有些洋洋得意，因为他认为自己让这些对赌行感到了害怕。当然，他也不是无路可去。当他账上拥有了1万美元后，小型对赌行便不如法眼了，开始出入大型商号，他最常去的是“柯斯莫普利坦”对赌行。

作为新英格兰地区规模最大的对赌行，“柯斯莫普利坦”拥有数以千计的客户，为了维护自己的声誉，它不会拒绝任何一位客人，因此利弗莫尔可以自由出入。但是，利弗莫尔的到来还是让这家对赌行感到威胁，于是强迫他交纳比平常高三点的保证金，试图抑制交易。

利弗莫尔不以为然，一直买进或抛空[①]被允许的最大额度，最多的一次，他的交易量高达5000股之多。

有一次，利弗莫尔抛空了3500股制糖公司的股票，从“柯斯莫普利坦”的一名职员那里得到7张各500股的粉红色成交单。他的抛出点位是105.25，起初的确如他所料，制糖公司股价行情一路下跌，然而到103点时突然收敛下滑趋势。利弗莫尔预感不妙，急忙从口袋里拿出成交单，准备到柜台结束交易。但是他还保留着最后一份幻想，于是便斜靠在柜台边上，观望行情。

报价员再次报出“制糖公司”时，利弗莫尔决心结束，便对柜员喊道：“平掉制糖公司”。

此时制糖公司仍在103点附近徘徊，然而柜员似乎没有听见利弗莫尔的声音，而是专心听者电报机的敲击声，迟迟不在7张粉红成交单上做记录。电光火石之间，利弗莫尔猜测其中必有猫腻，于是冲着柜员大声嚷了起来：“你到底在等什么？快在

① 投资者对证券价格前景看淡，在现价借入股票出售，以预期证券价格在将来下跌时，再以低价购回偿还给借股人，赚取下跌价格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的单子上做记录，价位是103，快干啊。”

利弗莫尔喊声之大，以至于整个交易厅里所有人都听见了，纷纷将头转向这边，想弄清楚发生了什么事。“柯斯莫普利坦”公司有一项好传统：从不赖账。他们明白，无论银行还是对赌行，声誉是立身之本，与其让客户猜测引发恐慌和挤兑，不如事先消灭于无形。这帮了利弗莫尔的大忙。柜台职员很快走过来，在7张成交单的空白处写下“平仓价103”。

写完后，这名职员将7张成交单狠狠地甩到利弗莫尔跟前，利弗莫尔注意到，他的脸色非常难看。利弗莫尔暗自庆幸，心想逃过了一劫。当他拿着单子去收银台交割，忽然听见报价员大声喊道：“制糖公司108！”利弗莫尔忍不住大笑起来，对着那名柜员的背影说：“你们抓不住我！”

利弗莫尔之所以能逃过一劫，是因为他早已摸透了对赌行的此类“小把戏”。那个投机盛行的年代，即便像“柯斯莫普利坦”这样重视声誉的对赌行，仍然免不了暗箱操作。最常见的一种方式，就是利用顾客缴纳的保证金哄抬或打压股票价位，迫使顾客斩仓①，而经纪公司却可以轻松捞钱。

因此看到柜员的异常举动，利弗莫尔早已心下了然，明白“柯斯莫普利坦”公司在纽交所的经纪人已经开始拉升股票，于是趁股价低点赶快出手。而来不及出手的客户，只能被迫斩仓。

利弗莫尔火中取栗，开始对这种“坐庄游戏”感到厌倦。在波士顿，赚钱对他来说可谓手到擒来。几天后发生的另一件事，让他下定决心离开波士顿，到更广阔的天地的施展拳脚。

纽交所一名外号为“大熊”的经纪商是一名有点愤世嫉俗的金融天才，他对当时的许多现象持批判态度，经常抨击对赌行，认为他们所获是不义之财。1898年的一天，他决定向对赌行发难。

他选择的目标就是“柯斯莫普利坦”公司。事先计划停当了，到了约定日期，

---

① 斩仓是在开盘后或所持头寸与汇率（或股价）走势相反时,为防亏损过多而采取的平盘止蚀措施，又称为割肉。据杰西·利弗莫尔回忆，那个年代此类事件层出不穷，以至于媒体将之完全归咎于对赌行，每当金融市场上出现一个无法解释的涨跌，紧接着又恢复正常，报纸通常就会笼统地称它为“对赌行的冲刺”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

派35人假扮为普通顾客到“柯斯莫普利坦”的总部和各分行，最大限度地吃进同一股票，迅速将这支股票拉高0.75个点位，然后在高低抛售。仅此一举，令“柯斯莫普利坦”公司损失七万美元。

利弗莫尔是从一名知道内情的小伙子口中得知此事的，为此着实兴奋了一段时间。他还得知，接下来，“大熊”和他的代理人以同样的方式阻击纽约、费城、芝加哥等地的大型对赌行。他们成功将西部联合公司的股价提升了两个点位，然后迅速抛空，又干了漂亮的一仗。

在波士顿生活7年之久的利弗莫尔被这件事刺激了，他才20出头，人生还有无限的可能性。他不愿在这个城市重复以往的生活，往后的日子也让他感到恐惧，于是开始计划人生的第一次远行……

初涉华尔街

1898年的深秋，利弗莫尔踏上华尔街的土地。在这条人潮涌动的狭窄街道，他恍然感受到一股莫名的兴奋。这个瘦弱的年轻人一面打量周围的人群，一面在心中暗暗发誓，决心凭借自己的头脑和经验，在这条“资本之河”，获得更多的财富，在这条高手如云的街道上出人头地。

然而，现实总是不能尽如人意。第一天到来，华尔街就给了利弗莫尔一个“下马威”。

利弗莫尔带着2500美元，希望能像以往那样迅速放大财富，但他走遍纽约，却没有物色到一家可以信赖的对赌行。事实上，纽约警方严厉打击此类活动，对赌行销声匿迹，看来只能到华尔街上的股票交易所寻找财路。

利弗莫尔花了一些时间，打听到一家名叫富勒顿的经纪公司信誉不错，于是便开始进去交易。没过多久，那个“投机小子”的绰号便叫开了，许多人听说了利弗莫尔在波士顿对赌行的神奇事迹，纷纷对他刮目相看，但与此同时也有很多人对他不信任，想试探他一下是否确有其能。

然而，利弗莫尔的战绩却惨不忍睹。不到半年时间，他带来的2500美元输光

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了。这让他感到十分沮丧。他是一个非常活跃的交易者，原本以为可以像以往那样轻松赚钱，现实却恰恰相反。

不过，利弗莫尔并不是一个消极的赌徒。他很快从沮丧中解脱，开始分析失败的原因。

利弗莫尔发现一个致命的问题：他并没有真正了解股票的运作精髓，或者说没有完全弄明白华尔街的游戏规则，在富勒顿经纪行的交易思路依旧停留在“波士顿时代”，一直在用对赌的那套方式来进行股票交易。尽管利弗莫尔分析行情的技术依旧高超，但对现行规则的无知让他跌了大跤。

股市瞬息万变，但仍有规律可循，利弗莫尔将股价波动记录作为分析行情的工具，屡试不爽。然而，如果他得到的信息滞后一些，就不可能做出精准的分析，即便正确，也早已经过时。

不幸的是，在富勒顿公司，收报机传来的行情总是比交易所的交易价慢半拍。譬如某只股票在纽交所的即时点位是103点，由于延时性，利弗莫尔在富勒顿公司得知的点位或许仍旧停留在此前的105点，据此分析出的波动趋势也变得不可靠。而且，下单，交割，执行等一系列操作程序不可避免会产生时间冗余，因此，交易指令最终变成成交单之前，利弗莫尔其实并不知道以什么价格交易。即便发现判断失误，也不可能像在对赌行那样迅速退出市场。

找到失利原因，利弗莫尔重燃斗志，暗暗发誓：自己人生的辉煌，不应留在波士顿；在纽约，在华尔街，一定要扬名立万！然而，当务之急则是，他已把本金全部输光，需要筹得一笔入市资金。

好在过去几个月，他与富勒顿公司的老板混熟了，于是张口向他顿借了500美元。听人指引，去到对赌行云集的金融重镇圣路易斯①做回“老本行”，企图用这500美元东山再起。

---

① 圣路易斯，美国密苏里州东部大城市，为美国第十八大城市区。位于美国最长的密西西比河中游河畔，美国大陆本土的中央，几乎处于美国的几何中心，在地理位置上具有重要的战略意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“小心我揭穿你们那套鬼把戏！”

圣路易斯有两家大型对赌行，一家是杜兰公司，另一家是特勒公司。利弗莫尔从最近的杜兰公司开始。

由于全美对赌行都知道“投机小子”的故事，为避免被人很快认出，利弗莫尔随便为自己起了一个假名，还装作一副少不经事却口袋满满的样子，无声无息地溜进杜兰公司那宽敞的交易厅。掩身在人丛中，他从报价板上看了一会儿，很快就找到那种久违的感觉，选定了一只股票。

随后，利弗莫尔装作一个头脑简单的外行，向大厅职员打听交易办法，实际上他对此早已驾轻就熟，这么做只是为了降低对方对自己的戒备。东问西问一通后，他花200美元买了既定股票，然后拿着成交单坐到人群中去等报价，等到预期点位时迅速出手，很快做成交易。

仅仅两天，利弗莫尔就用200美元赚到2800美元。他开始幻想着做完一周，自己手中将是一笔不菲数目，然后再去别的对赌行如法炮制，这样用不了多久便可盆满钵满，返回华尔街重新再来。

然而，第三天早上，当他去常去的窗口交易时，被那个职员领到杜兰公司的老板面前。

杜兰先生毫不费力就戳穿了利弗莫尔的真实身份，然后义正言辞地告诉他：“我知道你的底细，我要赚我顾客的钱，你不属于这些人。我的目标是捕猎，而你却扑到了我的猎物上。再这样下去，我倒成了猎物了。既然我知道你是谁，那就快走吧，小子！”就这样，利弗莫尔被打发走了。

拐过街角，利弗莫尔迎头看见特勒公司的交易大厅，于是决定到这家对赌行碰碰运气。

利弗莫尔准备买入1500股刚刚在杜兰大厅就想购入的股票，营业员告诉他“有多少钱就能买多少股，没有限制”。正当他从衣袋中掏出大卷钞票，一个红头发的男职员冲到窗口嚷道：“利弗莫尔先生，你去杜兰公司去吧，我们不做你的生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意”。听见这个名字，其他营业员也纷纷站起身跟着起哄，在利弗莫尔背后指手画脚，“不要到这里买股票，我们不做你的生意！”

意识到行踪被发现，利弗莫尔马上回到旅店结清账目，乘当天第一班火车返回纽约。

利弗莫尔偿还了老富勒顿的500美元，用剩下的几千美元到股票市场交易。这一次他不再连续亏本了，不过情况也好不到哪去，基本上有赔有赚。利弗莫尔清楚地知道，自己对股票交易的认识其实还远远不够，所以每逢星期天总要做填字游戏，试图从中找到买卖股票的诀窍。

利弗莫尔原本以为这样的日子将会持续很长一段时间，一个偶然的机会，让他与特勒对赌行重新遭遇。

一天，利弗莫尔在富乐顿经纪公司认识了一位名叫麦克·德威特的老人。当时这个人正给周围的人讲述在圣路易斯遭遇的一场诈骗事件，他购置了一群赛马，在西部的赛马场赚足风头。但是在圣路易斯，一个名叫H.S.特勒的有钱人设计了一处诈骗，将他们打得落花流水。

听到这里，利弗莫尔囔囔地说，“我认识那个人，他坏透了，我还要跟他算账呢！”

麦克·德威特突然对此产生兴趣，追问道：“怎么算？”利弗莫尔就把自己的圣路易斯特勒公司的遭遇讲述了一遍，最后恨恨地说，“我要特勒公司知道我的厉害”。不过，他很快就泄气了，“可是我现在不能到圣路易斯去”。麦克·德威特安慰他说，“特勒公司在荷波肯开了个分行。”

利弗莫尔决定拿这家分行开刀，为了探明状况，他请老麦克帮自己去现场看看情况。

第二天，麦克·德威特从荷波肯回来后立即找到利弗莫尔，跟他说：“这家新开张的特勒对赌行生意红火，来者不拒，是一个下手的好机会。”次日一早，利弗莫尔直奔荷波肯的特勒分行，在交易大厅了转了一圈，没发现什么异样，然后径直去找当值经理。利弗莫尔装成一副刚从股市搞砸的倒霉鬼的样子，询问这名经理有什么交易好做。对方被他骗了，认为他只是一名普通投机者，一面安慰他，一面劝他相信自己可以让顾客赚到钱，还一再催促他抓紧时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利弗莫尔耐心地听这名经理唠叨，等到11点15分的时候，他假装被对方说服了，从口袋里掏出2000美元，下了几支股票的卖空指令。这名经理高兴地接过支票，然后言不由衷地说了几句应付话。

不久，这几支股票的行情一路下跌，利弗莫尔趁机平仓，一举赚入5000美元。当他拿着成交单对兑换现金的时候，那名经理的脸色简直难看极了，还要装出一副伪善表情，用遗憾的口吻说，“很抱歉先生，我不能全部给你兑现。你知道，我没预料到这样的情况。我没有准备足够的现金。不过，星期一上午，我一定给你准备好全部现金，到时你来这儿取吧。”

这天正好是星期六，利弗莫尔只好再等两天。下星期一上午，他如约而至。他看见那名经理正在与一个红头发男子交谈，仔细辨认后发现后者正是不久前将自己从特勒对赌行赶出去的那人。

利弗莫尔心知对方已经知道是自己，索性大胆地走了过去，说：“我是来拿剩下的钱”。

经理从抽屉地拿出准备好的剩下的4700美元，悻悻地交给利弗莫尔。与此同时，那名红发男子在旁边嚷道：“利弗莫尔，请你不要再来了。否则，我们就不客气了！”利弗莫尔回敬道：“不用吓唬人，小心我揭穿你们那套鬼把戏！”对方口气立刻软了下来，“小伙子帮帮忙吧”。

利弗莫尔知道对方已经盯上自己，不想再继续纠缠下去，于是同意“让这事过去”。

回到富乐顿大厅，利弗莫尔找到麦克·德威特，讲述了事情的经过，然后委托他代替自己去荷波肯特勒分行继续交易。此后，利弗莫尔出钱出主意，老麦克在前台跑腿，两人合作搞得特勒分行鸡犬不宁，不出一月便关门大吉。除了老麦克的佣金，利弗莫尔大概赚了几千美元。

很快华尔街进入大牛市，许多人发了大财，人们纷纷涌入股市，许多对赌行都倒闭了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他输光了所有的钱

转眼到了1901年，美国人迎来有史以来最疯狂的经济大增长。这一年，J.P.摩根在工业领域纵横驰骋，接连兼并包括卡耐基钢铁公司在内的多家公司，最终以美国钢铁公司将工业兼并推向高潮。

实业界的大规模兼并重组，离不开资本的推波助澜。在这个变革时代，不可数计的资本涌入股市。几乎人人都在赚钱，即便对股票所知无几，而且人们无须为股票买卖纳税。华尔街迎来20世纪第一个“黄金时代”，股市空前繁荣，股票换手活跃，创下日成交量300万股的新记录。

在这一轮大牛市中，从平头百姓、投机分子到资本大佬和实业巨头，人人都不肯错过这次发财好的机会，加入资本狂欢。利弗莫尔当然也不例外，他成为富乐顿公司的常客，买卖活跃。

起初，利弗莫尔十分谨慎，他明白涨势总有尽头，不可能持续繁荣。时而得到的暴跌传言又让他更加小心，每笔交易都不多，只要稍微赚点就很快抛售，所以尽管他很辛苦，却没赚到什么大钱。他对暴跌有准备，有时选择做空，但股市繁荣得让人看不懂，做空常常赔钱。

利弗莫尔买卖过许多支股票，但仅长期持有了一支股票，就是北太平洋铁路公司。从行情报价单上的数据分析得出，这家公司表现良好，还有上涨空间。80点的时候，他买进1000股北太平洋普通股，“牢牢地捂住它”。1905年5月，华尔街大亨E.H.哈里曼和雅各布·谢弗开始暗中吃进北太平洋铁路公司的股票，包括普通股和优先股，导致其股价大幅上扬。在欧洲度假的J.P.摩根得知此事，匆匆赶回华尔街，在5月6日那天打响了北太平洋铁路公司控股权争夺战。

此后接连2个交易日，北太平洋股价持续走高，到5月8日收盘于200点。

利弗莫尔抓住时机，在收盘前将1000股全部抛售，没剩一张股票。第二天，他就听到北太平洋股价暴跌的消息，而那时他已经有了5万美元现金。5月9日华尔街大崩盘，北太平洋铁路股票从1000美元跌至400美元，股民纷纷抛售。从暴涨到暴跌，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

印证了利弗莫尔此前对的猜测。

利弗莫尔明白其中必有空头作祟，用不了多久股价就会反弹，于是利用这个机会，大肆吃进北太平洋铁路股票。与此同时，空头们也在疯狂地抢购北太平洋铁路公司的股票，北太平洋铁路股票一夜之间成为稀缺之物。如果无法获得股票，空头们将血本无归，纽约股市在哄抬中灰飞烟灭。

为了挽救局面，5月9日中午，J.P.摩根与雅各布·谢弗、哈里曼握手言和，宣布不再抢购股票，同时允许空头平仓[1]，但价格只有150美元。利弗莫尔接受了这个价格，刚赚来的5万美元赔个精光。

利弗莫尔认为是纸带机害了自己——他仍然习惯于根据纸带信息做出判断，但纸带上的信息滞后于即时价格，所以利弗莫尔的判断总是落后于形势，最后他承认，“打印价格与实际价格的差异搞砸了我”。认识到这点，他有意识地改进操作方式，结果并不令人满意。

5月9日，一天之内赚到5万美元又统统输掉，如此戏剧性的场面让利弗莫尔感到股市反复无常。但此后他赚少赔多，到秋天变得一无所有，兴味索然地离开纽约，“到别的地方换个行当做做”。

所谓“别的地方”就是利弗莫尔的家乡，麻省西鲁斯伯提；而所谓“换个行当”，最终不过是到对赌行捞取本钱。在对赌行厮混了一些时日后，利弗莫尔重新燃起对华尔街的渴望。

“全美最大的骗子”

在家乡的对赌行，利弗莫尔如鱼得水。他和一位老朋友搭档，让许多生意兴隆的对赌行损失惨重。

利弗莫尔知道，对赌行这种东西严格来说并不合法，纽约等地被严厉禁止，但毕竟不会立即消亡，作为一种注定将被潮流抛弃的事物，只是时间早晚的问题，而他只是希望在其消失前多赚一笔。

① 平仓，原先买入的就卖出，原先是卖出的就买入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营对赌行的空壳券商多是骗子，他们的“猎物”通常是那些妄想一夜暴富却没有头脑的赌徒，对付这种人，几乎不用要什么花招就能轻松取胜。如果遇到有经验的经纪人，就需要更高级的技术手段，比如最常见的办法就是哄抬或压低股价。利弗莫尔就经常遇到。每逢这时，反而更激发了他的兴趣，他孩子气的一面就是和对赌行玩“猫捉老鼠”的游戏。

如果说利弗莫尔早年痴迷对赌单纯是为赚钱，随着他阅历的丰富又多了一份惩罚骗子的快感。

遭遇了1901年5月9日的泡沫后，利弗莫尔渐渐明白一个道理：“世上没有什么比失去你拥有的一切更能教会你什么是不该做的了，如果学会了不做某些事避免亏钱，那么你已学会怎样赚钱”。这是他对自己的失败总结，也是给对赌行老板的忠告，只是后者常常需要沉痛损失的提醒。

利弗莫尔和搭档让家乡的许多小型对赌行吃足了苦头，渐渐地，“投机小子”的声名在全国的对赌行再次流传开去，并且这次连带上了同伴，变成“两个令人讨厌的骗子”。他们对这种快速赚钱的生活并不留恋。一天，利弗莫尔和同伴搭上开往纽约的火车。一路上火车靠站，他们便钻进当地的对赌行找点乐子。一天傍晚，他们在纽黑文[①]下站，次日上午，在街头随便找了一家对赌行，毫不费力赚了500美元，他们准备再买300股美国钢铁之际，经理不耐烦地嚷了起来：“你们两个家伙是全美最大的骗子！学生？你们是一年级学生！扯淡！”

看到经理歇斯底里的样子，利弗莫尔和搭档感到快慰十足。就这样，他们一路通往纽约。

再次踏上华尔街的土地，利弗莫尔热血沸腾之余，多了一丝谨慎——他希望通过自己的努力，用合法的方式，在股票市场获得成功。他与热衷投机的搭档分道扬镳，回到熟悉的富乐顿经纪公司，开始新一轮股票买卖。运气时好时坏，利弗莫尔却并不着急，沉下心去钻研股票。

在对赌行，空壳证券商的交易时间非常短，甚至可称得上急迫，因为他们是根据行情收报机的股票报价进行预测和下注，马上就能随着股价上涨或者下跌而见分

① 纽黑文,美国古城，东部重要海港，耶鲁大学所在地，康涅狄格州中南部工商业城市、对外贸易港口。位于康涅狄格州中南部长岛湾，溺谷型河口，水深可泊大船。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

晓，赌博成分比较浓厚。

然而，在华尔街的经纪公司交易，则有一定的延迟，因为股票不是立即成交。而且在经纪公司所买进股票，意味着持有了那支股票背后公司的股份，这与赌博的经营方式是完全不同的。

利弗莫尔开始意识到，要在华尔街获得巨额财富，不能指望一夜暴富，而要保持足够的耐性，为未来留出更多的空间。事实证明，利弗莫尔得出“时间要素”这个结论，也足以使变幻莫测的投机市场有了一个模糊的指路灯，为后来的投机者奠定理论基础。而利弗莫尔本人更是从中获利无穷，后来几次操作中，他都因为保持了良好的耐性而大赚特赚。当然此是后话，暂且不提。

此后数年，利弗莫尔一边在华尔街证券市场反复试水，一边返回对赌行捞取投资成本。

如果把华尔街比为课堂，那么对赌行则是生财之地，利弗莫尔不停从对赌行赚钱，向华尔街证券市场“交学费”，以此获得更多的经验教训。事实上，他已经没法在对赌行混下去了，只有证券市场这一条生道，也只有这一条路能使他名利双收。只是，目前还没有到收获阶段而已。

抛空！抛空！

时间倏忽而逝，转眼到了1906年，接近而立之年的利弗莫尔，终于摸到了证券市场的取胜窍门，股票操作变得得心应手起来。他找到久违的自信，在华尔街长达8年的漫漫黑夜终于过去。

这年春天，利弗莫尔没有向往常那样待在纽约的寓所，华尔街过分紧张的节奏让他感到沉闷，于是决定离开市场，换个环境透口气。利弗莫尔前往亚特兰大[1]海滨

① 亚特兰大，位于美国东部，坐落在海拔350米的阿巴拉契亚山麓的台地上，是美国三大高地城市之一。美国佐治亚州首府和最大的工商业城市。始建于1837年，因地处美国东南部通往西部的铁路起讫点而兴起。1847年设市，为一地区性的交通和商业中心。南北战争期间毁于战火。战后重建。1868年成为州府。第二次世界大战后，随着美国南方经济的发展而成为新兴的现代化城市。商业和金融业发达，是可口可乐公司总部所在地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度假，顺路去见经纪人——哈丁兄弟公司，这家公司另一名客户刚好准备到亚特兰大度假，便与利弗莫尔同行。

在亚特兰特的海滨，两人无聊地打发着假日时间，每天到哈丁兄弟办事处看行情便成了例行公事。

一天早上，利弗莫尔和同伴照旧前往哈丁兄弟办事处。他浏览了一遍报价板，发现所有股票都在上涨，只有太平洋联合公司例外。利弗莫尔忽然产生一种莫名其妙的预感——应该做空这支股票。他盯着报价板上太平洋联合铁路公司[①]的股价看来许久，满脑子都是抛空的想法。

震惊片刻，利弗莫尔决定相信直觉，径直走向柜台，签了一张订单，下达抛空1000股太平洋联合公司的指令，交给旁边一直微笑的经理。仔细看完订单内容，笑容从经理脸上消失了。

按照常理，没人会做空一支下跌股票。经理感到迷惑不解，指着订单询问试图确认指令无误："这对吗，先生？"利弗莫尔一言不发。对方碰了一鼻子灰，立刻把订单塞给操作员。

朋友认为这是冒险，急忙在旁边大叫起来："如果他是多头[②]，怎么能做空头？一定有什么不对劲。"然而利弗莫尔坚持己见，看着操作员确定订单。朋友问他为何反向操作。利弗莫尔无言以对，更引起了对方的好奇，认为他一定得到了什么内幕消息，抓着他的胳膊非要打探究竟。

原来，与利弗莫尔意见相反，同伴看涨太平洋联合公司，还买了一些股票。或许他只是想从利弗莫尔口中探听一些消息。然而，利弗莫尔也说不上所以然，只是

---

① 19世纪60年代，美国东西部被崇山峻岭、浩瀚沙漠重重阻碍，没有一条便利的交通线路。从纽约到旧金山需要乘船绕行好望角，最短的时间也要六个月。1862年美国总统林肯批准了首个建设太平洋铁路的法案，由联合太平洋铁路公司和中央太平洋铁路公司共同承建。两个公司东西相向铺筑铁路，1869年太平洋铁路竣工，宣告美国大陆在经济运行上开始连成一体。作为联合太平洋铁路公司的三大子公司之一的太平洋联合铁路公司，是当时最热门的铁路股之一，也是现今全美国最大的铁路网络之一，横跨美国中部及西部地区，在美国西部、加拿大、墨西哥长达36000英里的铁路线上运输煤、化学制品和其它货物。

② 多头是指投资者对股市看好，预计股价将会看涨，于是趁低价时买进股票，待股票上涨至某一价位时再卖出，以获取差额收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，“我只觉得要出事。”

至于出什么事。利弗莫尔说，“我没法跟你解释，我只知道我必须做空，而且我还要再抛1000。”说着他又回到柜台前，又下达了一个抛开指令，数额同样是1000股。同伴穷追不舍，认为利弗莫尔一点理由没有就抛，一定是疯了。利弗莫尔不管这些，又抛了1000股。

下完指令他就被同伴拉出了哈丁兄弟公司亚特兰大办事处，甚至没有等到最后两千股的成交报告。

吃过午饭，他们又去了办事处，大盘一路上涨，太平洋联合公司的股票也在上涨。第二天上午，它还在上涨。同伴开始替利弗莫尔担忧，然而他却坚信自己正确，反而安慰不安的同伴耐心等待。果然，当天下午太平洋联合停止上涨势头，傍晚收盘时已经在迅速下跌了。

股价跌得很惨，很快跌至前一天的水平，低于利弗莫尔抛售的平均点位，自信满满的利弗莫尔又抛空2000股。先后抛空5000股太平洋联合公司的股票，用光了利弗莫尔在哈丁兄弟公司亚特兰大办事处的保证金。为稳妥起见，利弗莫尔放弃休假，当晚就回到纽约，准备见机行事。

第二天一早，旧金山地震[①]的消息登上华尔街各大报纸的头条。股市开盘后微跌，但影响不大，收盘时还有所上扬。利弗莫尔仍抛空500股太平洋联合股票。转过天来，报纸刊登了详细的地震报道，人们开始正视这场灾难，股市小幅下跌，利弗莫尔又抛空5000股。一天之后，恐慌到来了，股市暴跌，利弗莫尔还不肯罢休，在

① 1906年4月18日清晨5点12分左右，旧金山发生规模为7.8级的大地震，震央位于接近旧金山的圣安地列斯断层上。自奥勒冈州到加州洛杉矶，甚至位于内陆的内华达州都能感受到震感。地震以及随之而来的大火对旧金山造成严重破坏，是美国历史上主要城市所遭受最严重的自然灾害之一，造成6亿美元的经济损失，相当于现在的数百亿美元。大地震刚好发生在美国股市的大牛市中，铁路工业如日中天，联合太平洋铁路公司股票居高不下。当“旧金山地震，铁路系统瘫痪”的消息传到华尔街，强大的多头势力并不以为然，公众也没有对这些新闻作出反应，因此第二天股市开盘只跌了几个点。第三天，报纸上连篇累牍都是关于旧金山地震的详细报道，股市这才开始下跌，但还不像预计的那样厉害。几天后，大多数人陆续明白过来。接下来的一天，股市开始暴跌。“这是一场可怕的大灾难。”美国人这样描述1906年旧金山大地震时的美国股市。这次跌幅过后，纽约股市很快得到修复，联合太平洋铁路公司股价上扬，并将牛市保持到了1907年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保证金最大限度内抛空了1万多股。

次日开盘，利弗莫尔平仓，仅几天时间，净赚25万美元，这是他有史以来赚得最多的一次。经此一战，利弗莫尔开始建立自信，但不久后的一次犹豫，又让他错失了赚钱的大好机会。

住手？住手？

1906年夏天，利弗莫尔去萨拉托加①温泉度假，每天去哈丁兄弟萨拉托加办事处看行情。

一天，利弗莫尔观察到太平洋联合公司的股价涨了上来，价格还不低。观察两天，利弗莫尔确信这支股票后面有人拉升，当即大手买进。此后太平洋股价持续走高，利弗莫尔越买越多。

当然，他的交易记录被哈丁兄弟公司摸得一清二楚。一天，当他准备再次买进太平洋联合公司的时候，经理把他叫住，说是从纽约得到口信请他过去和哈丁先生通话。利弗莫尔不慌不忙地买进了500股太平洋联合，然后来到经理室接听埃德·哈丁从纽约打来的长途电话。

哈丁先生用不用质疑的口吻询问利弗莫尔，是否一直吃进太平洋联合公司的股票？得到肯定回答后，他说："见鬼！你难道不明白是局内人想全甩给你吗？"然后还好心提醒利弗莫尔："别被他们耍了你，赶紧收手。"利弗莫尔还想解释两句："没人在耍我，我跟谁也没提起起过这事。"哈丁先生不以为然，劝他："别当傻瓜了，赶快撤吧！这样你随时都可能破产的，我反正尽职了，再见。"

利弗莫尔知道，埃德·哈丁是个聪明人，在华尔街消息灵通、耳目众多，以为人和善无私广受称道，况且他还是自己新任女友的父亲，没什么道理害自己。思量许久，利弗莫尔最终接受了这一建议。

---

① 萨拉托加，美国纽约州东部的一个县，县名来自印第安语，意思是"河边的山岗"。1777年10月，北美独立战争中，美军盖茨将军在此包围了柏高英将军率领的6000英军，迫使柏高英投降，史称"萨拉托加大捷"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华尔街有一条投资箴言："不适合做多头的时候，就得做空头"。利弗莫尔不仅卖掉了所有的太平洋联合铁路股票明，还做空了1000股。不幸的是，第二天，一条消息在华尔街爆炸了：太平洋联合铁路公司董事会宣布派发10%红利。起初，没人相信这是事实，人们对此议论纷纷，犹豫是否要买进股票。没过多久，太平洋联合股价创下新高，观望者蜂拥而入。

毫无疑问，许多场内交易商发了大财。利弗莫尔听说，一个交易商头一天赚了35万美元，第二天便把场内席位卖掉，到自己的农场逍遥自在去了。利弗莫尔与此失之交臂，对当初轻信他人言论而不坚信直觉而自责不已，他认为这是对自己没有相信经验的惩罚。好在他还有机会。

利弗莫尔对自己说，"谴责别人是没道理的"。既然已经覆水难收，不如重头开始。他对此前的空头平仓，损失了大概4万美元，然后新买入4000股太平洋联合公司的股票，后来又买进了4000股，第二天上午在高位抛售，赚了5.5万美元，算是弥补了前一次的损失。

经此一事，利弗莫尔不再轻易相信任何人，哪怕最值得信赖的朋友，宁愿相信自己的直觉和经验。

1907：J.P.摩根的请求

利弗莫尔已经不再为缺少金钱而烦恼了，他所拥有的资金，已经足够能让他随意开销了。

他购置了游艇、别墅，经常流连于各种度假胜地，却并未沉迷在物质享受中，即便身在旅途，仍保持了对行情的敏感。他还经常通过各种渠道收集股市消息，研究交易报表、铁路收支及金融和商业数据——他确信，只有坚持数据分析，才有助于整体把握股票市场，而非跟风盈利。

通过浩繁的数据分析和跌宕的大盘行情，利弗莫尔发现，华尔街的资金市场非常不妙。

20世纪初期，各主要资本主义国家已经通过工业革命向帝国主义过渡，都在为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争夺海外殖民地而打仗。美国虽然远离战场，但毕竟身处资本主义世界链条，不免受到牵连。与此同时，旧金山刚刚发生大地震，需要大量重建资金。而此时的纽约股市，虽在上扬，但前景并不明朗。

综合各方面信息，利弗莫尔认为，未来一段时间，纽约股市可能迎来一场大震荡。

于是，利弗莫尔返回华尔街，开始做空股市。四个月后，1907年的夏天来临，股市渐渐萧条。许多经纪人认为，行情到秋天才可能好转，纷纷外出度假，华尔街越发冷落。利弗莫尔计划利用这段时间乘邮轮去欧洲旅行，他平仓了所有股票，发现过去四个月的做空净赚了75万美元。

利弗莫尔对这个成绩感到满意，认为赚够了度假的钱，可以和朋友们痛快逍遥一番了。

他来到法国度假胜地埃克斯雷斯肆意游玩，不去关心纽约股市。然而，消息却主动找上门来。一天，利弗莫尔在《巴黎导报》上读到一条行情消息：纽约股市正在上扬。利弗莫尔分析认为，这是华尔街的多头们在捣鬼，他们暗中拉升股价，是为了在大崩盘来临之前尽数抛出股票。

利弗莫尔决心痛击这些家伙。他向哈丁兄弟公司的经纪人发电报做空股市，还建议留在纽约的朋友们都做空头交易。不仅如此，他决定尽快赶回华尔街。按照原计划，利弗莫尔度假三周，然后从巴黎乘船回纽约。但他当天晚上就返回巴黎，定了一张次日开往纽约的船票。

轮船入刚停靠在纽约港，利弗莫尔就匆匆赶往华尔街，在哈丁兄弟公司的账户上，他还有50万美元的保证金，这足够做空了。利弗莫尔抛空更多的股票，大盘越来越紧张，股票价格越来越低，而他却赚得盆满钵满。整个华尔街都在谈论他，人们都说“投机小子”正在狙击多头阵营。

到1907年10月24日这天，华尔街资金周转不灵，上百名经纪人在证券交易所里望洋兴叹，人人都想借钱以维持做多——如果没有钱，他们必须抛出股票，此前的所有努力都将付诸东流。实际上，即便低价出售，也没人愿意接盘，因为没人肯卖，华尔街正面临崩溃。

股票交易所总裁兰塞姆·托马斯四处求援，最后，国家城市银行行长詹姆斯·斯蒂尔曼带着他去华尔街23号找J.P.摩根帮忙。J.P.摩根镇定对地托马斯说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“回交易所去，告诉人们会有钱的。”

当天下午两点半左右，J.P.摩根派代表赶到交易所传话：“每个人都会有足够的钱的。”

J.P.摩根的代表随后开始登记借贷人的姓名和所需要的资金，然后动用了大约2500万美元的储备金，暂时稳住阵脚。而在这一天，利弗莫尔不动声色地赚了100万美元。这是他人生的第一个100万。

利弗莫尔不打算住手，他准备卖空太平洋联合铁路等7家公司各一万股，即便导致股市崩盘也在所不惜。如果不出意外的话，他很可能从中盈利一千万美元！其实，在当天交易结束之前，他已经获得了巨大的账面利润，他的保证金足以让他在第二天给股票市场致命一击。

这时候，利弗莫尔的朋友华伦·奥古斯都·瑞德带着J.P.摩根的使命来了：希望利弗莫尔停止做空。J.P.摩根为持续市场运转，准备注入更多的流动性资金，以将股市从险境中拯救回来。

当天晚上，J.P.摩根召集金融大佬在自己的办公室开会的时候，他的使者再次登门拜访利弗莫尔，微言大义，晓之以理。利弗莫尔开始意识到，“这样的恐慌总的来说会对国家有很大损伤。”即便自己因此暴富，也会成为全民公敌，令人深恶痛绝，简直与持枪抢劫无异。

利弗莫尔决定做个顺水人情。对来人说，“我完全认识到了情况的严肃性。我不但今天不会再抛出股票，我还会尽力买入。”第二天，他果断放弃做空，赚取了300万美元。与此同时，利弗莫尔转过头来悄悄补仓，以极低的价格买入知名公司股票，持续做多，当天就买入了10万股。

非但如此，在此后9个月的时间中，利弗莫尔从未做空。而他持续做多的行为，渐渐拉升大盘，股票市场开始回暖，华尔街终于没有崩溃。

危机过后，利弗莫尔成了全美红人，报纸上连篇累牍地报道“投机小子”的故事，说他几天时间赚了数百万美元，还有人给他取了“华尔街大空头”、“华尔街巨熊”的绰号，却有意无意地忽视了这样一个事实：这个令多头们咬牙切齿的家伙顾全大局，放弃了赚一千万美元的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"棉花之王"

现在，利弗莫尔成立百万富翁，但他却没有感到金钱带来的舒适感，他只是把金钱看做生财工具，而不应成为人生的障碍。当他拥有了100万美元的时候，那个老早听来的故事回响在耳畔：

一天，一名经纪商向他的朋友诉苦，"最近很苦恼，我睡不着觉"。"为什么呢？"朋友关心地问。"因为我手上的棉花期货头寸太大了，一想起了就睡不着。怎么办呢？""那就把它们卖了吧，卖到你能睡个安稳觉为止。"朋友奉劝他。经纪商如法炮制，果然平静下去。

这是利弗莫尔从一名经纪商朋友那里听来的真实故事，让他觉得人生其实并不应受困于财富。1907年10月，结束做空之后，利弗莫尔决定为自己放个小假，放松一段时间，他用刚赚到的钱买了一艘游艇，计划到纽约南部海域钓鱼。然而，正当他准备出发时，期货市场让他寸步难移。

利弗莫尔很早就开始研究期货，对期货交易驾轻就熟。就在连番做空股市的同时，他还在芝加哥谷物市场做空玉米和小麦，各做了一千万蒲式耳的空头。但是芝加哥一位炒家斯特雷登试图垄断玉米市场，抬高了玉米价格，令利弗莫尔承受了巨大的亏损，不得不放弃休假回头应战。

利弗莫尔四处搜集情报，发现斯特雷登同时还在哄抬燕麦价格，企图控制市场，但遭到了芝加哥另一位大炒家阿墨尔的阻击。利弗莫尔认为，可以利用两者敌对关系，扭转自己的被动局面。

利弗莫尔一面买进玉米，一面令经纪商在市场上大肆抛售燕麦。因为他很清楚，如果交易商们发现燕麦风头不对，立刻就会转向玉米。果然，不断走低的燕麦价格令交易商们心生恐慌，认为斯特雷登撑不住了，纷纷抛售玉米。与此同时，利弗莫尔不断接盘，十分钟买入了600万蒲式耳的玉米，随后又买入400万蒲式耳。结果，利弗莫尔将玉米价格调整到合适价位，然后将1000万蒲式耳玉米头寸平仓，几乎没造成什么损失，唯一的代价就是做空燕麦的3000美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功解套后，利弗莫尔心满意足地开着游艇去了佛罗里达海域，心无旁骛地钓鱼，不去关心市场起伏。然而，有时候消息会自动送上门来。转眼到了1908年，5月的一天，利弗莫尔在帕姆海滩，巧遇华尔街的一些朋友，他们正在谈论的一个棉花交易商吸引了他的注意。

利弗莫尔对这个名叫帕西·托马斯棉花交易商并不陌生。此人最先和一个名叫西尔顿的人合伙开了一家西尔顿·托马斯公司。托马斯试图垄断棉花市场，西尔顿却犹豫不决，因此错失良机，赔了许多钱，大概有几百万美元。公司破产后，托马斯继续进行棉花交易，很快获得成功，不仅偿还了所有债务，还剩下100万美元。就这样，他成了棉花交易市场的一个传奇。

然而，此时利弗莫尔却听说：托马斯在3月的棉花市场惨败，亏得一分不剩。利弗莫尔对此兴趣盎然，匆匆返回华尔街，找来一堆数据，试图弄清楚托马斯失败的原因。但他很快被期货市场的变动吸引——此时人们正在疯狂做空棉花7月的期约，盼望着棉花价格崩盘。

利弗莫尔分析认为，这种疯狂举动并没有根据，只是一种跟风而已。最后，他决定买入棉花期约。当时已经到了5月下旬，利弗莫尔先试探性地买了10万包，因为到处都在抛售棉花所以价格很低，接着他又吃进12万包。两天后，市场逆转，棉花价格开始上涨。有一天涨了将近50点。

又过了几天，在一个星期六，棉花上涨速度慢了下来。利弗莫尔又发出四张买单，各买入了5000包棉花，把价格推高30点，于高位收盘。星期日停盘。星期一开盘后，从英国传来的消息称：利物浦期货市场棉花价格高开50点，受此影响，纽约期货市场棉花疯狂上涨。

第二天早上，利弗莫尔在去办公室的路上碰见一个朋友。对方笑眯眯地问他，“有没有看过今天早上的《世界报》，上面有一则惊人的消息。”利弗莫尔问，“什么消息？”“说的是你呢！他们说你把七月份的棉花市场给垄断了。”利弗莫尔认为他在开玩笑，随便应付一下就走开了。

到了办公室，利弗莫尔叫人买来一份《世界报》。发现报纸头版上用一行醒目的大标题写道：七月份棉花期货市场被拉里·利文斯顿[①]垄断。他立刻意识到，这篇

① 杰西·利弗莫尔的别称。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文章很可能会把整个期货市场搞乱，说不定全世界都开始计划反击自己，于是决定尽快抛售手里的棉花头寸。

纽约期货市场上午10点开盘，利弗莫尔用十分钟卖出14万包7月棉花头寸，全部成交于最高价。

利弗莫尔在内心悄悄感谢《世界报》为自己创造了一个抛售的好机会。此前，他一直担心如何卖出这么多头寸而不损失大部分浮动利润。消息见诸报端后，市场容量无形中增加，这样一来，所有问题都解决了，从棉花上大赚了一笔。不久，他遇到一个棉花交易商，兴致勃勃地讨教说："这是你做的最精明的交易。我当时还在想当你抛出头寸时，你会损失多少。你知道当时的市场并不够大，市场是不能容纳多于五六十万包的，我当时就对你卖出了多于这个数目的头寸而又没有损失自己的浮动利润的技巧感兴趣了，想不到你会有这么一手，确实不错！"

经此一事，利弗莫尔在期货市场名声大振，媒体还送给他一个威风的称号："棉花之王"。

又到了山穷水尽的地步

一天，利弗莫尔收到一封信件，希望与他见面，署名是珀西·托马斯。利弗莫尔马上回信说很乐意在自己的办公室见到他，时间由他安排。第二天，珀西·托马斯便来到利弗莫尔的办公室。

珀西·托马斯刚从市场上损失了所有财富，但仍旧精神矍铄，一见到利弗莫尔就开始谈论正经事，建议两人联手。珀西·托马斯承诺无论得到什么消息都首先告诉利弗莫尔，而利弗莫尔只管在市场上实际操作。似乎为了取悦利弗莫尔，珀西·托马斯还不住称赞说：自己从未见过像他这样有天赋的操盘手，如果两人合伙一起干，肯定可以在期货市场取得成功。

利弗莫尔对珀西·托马斯的主意并无好感，无论他怎么游说，打定主意自己单干。最后明确告诉他："我不可能和别人合作，也不愿学着这么做。如果亏了，我自己承受着，而且立刻偿还，不存在什么莫名的烦恼。我自由自在地单枪匹马地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

干，因为这是最明智和最容易采取的交易方式。你的建议引不起我的兴趣，因为我只对为了我自己和用自己的方式玩的游戏感兴趣。”

珀西·托马斯对此感到遗憾，但知利弗莫尔心意已决，便不再强求，闲聊一会儿便告辞。

令人惊奇的是，利弗莫尔没有被曾经成功的棉花交易商说服，却被一个籍籍无名的书籍推销商打动。一天下午，市场收盘后，利弗莫尔在哈丁兄弟公司为自己预留的办公室研究当天的行情。突然听到一个陌生的声音：“下午好，先生”。他转过头去，看到一个陌生人站在门口。接着，对方又说：“我来是想和你谈谈沃尔特·斯科特[①]的著作”。利弗莫尔这才意识到此人是一名书籍推销商，对他并无反感，只是觉得有些奇怪。对方自说自话，利弗莫尔心不在焉地听着。最后对方递过来一支钢笔和一张空白表格，利弗莫尔没仔细看就在上面签下自己的大名。

写完最后一个字母，他恍然明白过来，这是一张销售合同！自己刚花500美元买下一套沃尔特·斯科特的著作。他并不看书，也不会拿去送人，因此用不着这些书籍，但想反悔已经来不及了。利弗莫尔懊悔地说，“我简直不明白你当时怎么推销给我那套书的。”那个年轻人用轻松的口吻安慰他：“噢，先生，就连J.P.摩根都买了一套呢。”这引起了利弗莫尔的兴致，“不会吧？”对方信誓旦旦地说：“千真万确，我卖了一套给他。”说着还拿出一张摩根签名的合同单。

利弗莫尔大惑不解，因为他知道，J.P.摩根的办公室可不是谁都能进去的，“那简直比进白宫还难”。年轻人不卑不亢地回答：“我进去了，就像进您的办公室这样，J.P.摩根就象你刚才那样签了名。”利弗莫尔将信将疑，他不愿花500美元买一堆无用的书籍，于是和对方讨价还价，愿意支付200美元作为回报，希望取消合同。

---

① 沃尔特·斯科特（1771—1832），英国诗人和小说家，生在苏格兰首府爱丁堡一个没落的贵族家庭。两岁时因患小儿麻痹症而跛脚，终生残疾，但他以惊人的毅力战胜残疾，学会骑马、狩猎。1789年人爱丁堡大学攻读法律，毕业后当了8年律师，1799年被任命为塞尔扣克郡副郡长，7年后被委任为爱丁堡高等民事法庭庭长，直至谢世。沃尔特·斯科特是一位多产的苏格兰历史小说家、诗人，在当时的整个欧洲享有盛誉。从某种角度来说，他是第一位真正的用毕生精力为全世界进行创作的英语作家。即便是在当今的欧洲、北美洲和大洋洲，他的作品仍具有巨大的读者群，他的很多作品都成了英语文学和苏格兰文学的经典著作，其中包括《艾凡赫》《罗布罗伊》《湖上夫人》《韦福利》和《米德罗锡安监狱》等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年轻人把合同撕为碎片，但拒绝接受200美元的钞票。利弗莫尔说，“可我是自愿给你那二百美金的，”“我知道，钱可不是万能。”年轻人依旧不动声色。利弗莫尔被这句话打动了，追问道：“你说得对，那么我能为你做点什么呢？”

年轻人希望到哈丁先生的办公室同他单独交谈三分钟。利弗莫尔满足了他的心愿，将他引入哈丁的办公室便走了。几周后，利弗莫尔在第六大街拉丁区又碰见了这个年轻人，对方告诉他那天向哈丁推销了价值两千美元的书籍。利弗莫尔开始对这个年轻人另眼相看了。

在利弗莫尔的一生中，这个书籍推销员是第一个让他买下并不愿意买的东西的人，他认为此后绝不会有第二个人出现，发誓绝不再被外人干扰。但是，他错了。第二个人不仅很快出现，还让他栽了跟头。

这个人就是帕西·托马斯。那次不欢而散后不久，托马斯写信邀请利弗莫尔到自己的办公室会谈。利弗莫尔认为此人风趣、幽默，见多识广，是自己所见过的最具魅力的人，不妨一见。于是在第二天便登门拜访。在帕西·托马斯的办公室，两人对期货市场、大盘行情等事物各抒己见，相谈甚欢。利弗莫尔在不知不觉中被帕西·托马斯的观点打动，被他说服了。

利弗莫尔开始买进棉花，按照帕西·托马斯的方法做多了大概6万包头寸，而且还大量买进小麦头寸。但当时行情并不看涨，利弗莫尔只是被人蛊惑了，每天照旧买进棉花，越来越多，他甚至错过了一个绝佳的抛售机会，如果当时抛出小麦，可以获利800万美元。但他没有付诸行动，反而依照珀西·托马斯那些高明的分析，买进了更多的棉花，总共吃进44万包。

短短几天，利弗莫尔把股票和期货市场赚到的所有钱全部赔光，又到了山穷水尽的地步。

“你没必要太在意资金”

从天堂到地狱仅一步之遥。利弗莫尔做百万富翁还不到一年，所有钱财损失殆尽，他卖掉了两艘游艇，用以偿还债务，然后又祸不单行地生起病来，急需一笔治

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

病钱，不得不四处筹钱。

病好之后，为了还钱，利弗莫尔在许多地方做过事，但时间都不长。有一天，他突然接到华尔街一位老熟人打来的电话，说威廉－布朗证券公司为他留了一份职位，希望可以当面洽谈。利弗莫尔听说过这家公司，知道它拥有不错的信誉和盈利能力，于是决定去试试运气。

到了威廉－布朗证券公司总经理办公室，丹·威廉森告诉他，“我们希望请你来我们公司做股票生意，”“我倒愿意为你们做，可是不行。因为我没资金。”利弗莫尔如实相告。丹·威廉森笑着说，“这不是问题，我给你提供。”他拿出一本现金支票，开了一张二万五千美元的支票递给利弗莫尔，告诉他，“存入你自己的账户。你可以随时支取。我希望你在我们的办公室里做生意，我不在乎你赢利还是亏本。如果这笔钱都亏完了，我再给你一张个人支票。你没必要太在意资金。”

看着利弗莫尔一副大惑不解的表情，丹·威廉森解释说：“我们公司有两三个非常有钱的大客户，他们交易量巨大。我不希望每当我们卖出一两万股股票时，华尔街都怀疑这几位客户在做空头。要是华尔街知道你在我们公司做事，他们就搞不清楚市场上是你在做空头还是其他人在做空头了。”

利弗莫尔立刻明白过来，认为这是一个千载难逢的机会，何不抓住它，卷土重来？

利弗莫尔收下了那张现金支票，把它存入银行，接着在威廉－布朗证券公司开了一个个人账户，开始做起交易来。市场行情大好，利弗莫尔大概用了三周时间，赚到112,000美元。当他跟丹·威廉森还钱的时候，对方却慷慨地说，“不，不必了！小伙子，等到你赚的钱达到一定数目的时候再说吧，暂时不要想这件事了。你只不过是才开始罢了。”利弗莫尔不愿欠人钱财，更不愿欠人人情，于是便把25000美元保存起来，准备在适当的时候还给丹·威廉森。

用剩下的几万美元，利弗莫尔杀回股市，大肆做空铁，短线做空了8000股切萨皮克大西洋公司。然而，一天上午开市前，利弗莫尔被丹·威廉森叫到私人办公室，对方用不用质疑的口气奉劝说，“不要在切萨皮克大西洋上做文章了。你做空头抛出了八千股，做得太不妙了。今天早晨我为你平仓了，改成多头。我确信切萨皮克大西洋股在下跌。行情记录上说得明明白白。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利弗莫尔有些气愤，问道："你为什么要那样做？我在股市空头卖出，所有股价都在跌。"

丹·威廉森摇摇头，"因为我刚好了解到一些你不知道的有关这家公司的消息。"利弗莫尔知道切萨皮克大西洋公司大股东阿尔文·马奎德刚好是丹·威廉森的妻舅，因此对他的劝告并不怀疑。于是听其建议，将做空改为做多，为此损失15万美元，都算在威廉—布朗公司账上。此后，利弗莫尔经常按照丹·威廉森指示交易，买卖一万股过南大西洋公司股票，这是另一只由其妻舅阿尔文·马奎德控制的铁路公司。但这些交易不但分文未挣钱，还搭进去不少本金。

直到后来行情转恶，利弗莫尔才意识到，丹·威廉森一直拿他做幌子。利用他在前台的活动操纵股价，自己和妻舅阿尔文·马奎德在背后，暗中从切萨皮克大西洋公司和南大西洋公司大肆套现，终于赶在熊市到来前成功出局，而利弗莫尔则成了烟雾弹，什么都没有捞到。

此后，股票交易最好的一段时光过去了。从1911年到1914年，市场越来越糟，利弗莫尔交易不顺，一连四个年头，赚不到钱，几乎一个便士都没赚到，还债台高筑，欠了一屁股债。

"那个时代最杰出的证券投机商"

美国证券、期货业最著名的投资家、最具神奇色彩的技术分析大师威廉·江恩[①]在《华尔街45年》一书中称：利弗莫尔是"那个时代最杰出的证券投机商"。他甚至认为，即使利弗莫尔刚刚从破产法庭释放，人们也不会怀疑他的偿债能力。

① 威廉·江恩（William D.Gann）——20世纪最著名的投资家之一。在股票和期货市场上的骄人成绩至今无人可比，他所创造的把时间与价格完美的结合起来的理论，至今仍为投资界人士所津津乐道，倍加推崇。最为人瞩目的是1909年10月美国"The Ticketr and Investment Digest"杂志编辑Richard Wyckoff的一次实地访问。江恩相信股票、期货市场里也存在着宇宙中的自然规则，市场的价格运行趋势不是杂乱的，而是可通过数学方法预测的。江恩的数学方程并不复杂，实质就是价格运动必然遵守支持线和阻力线，也就是——江恩线。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

江恩的论断不是毫无道理。实际上，利弗莫尔不仅是具有投机天分的商人，还是“富有”的代名词，他似乎总有办法获得利润，哪怕境况对他非常不利。

1914年第一次世界大战之前，华尔街市场基本是平中带软的境况。此时的利弗莫尔因为棉花投资，欠债高达100多万美元，此时的市场也没有创造更好的机会给他投机。1914年，第一次世界大战爆发，华尔街证券市场被迫关闭，这个只会依靠股票吃饭的投资者，更不知道该拿什么来养活自己。

好在利弗莫尔过去在证券市场建立了良好的信誉，加上他的天分，有一些人还愿意支持他。1915年，他从事交易的一家经纪行愿意借给他500股，股价不限。这是一个难得的机会，在此后一个多月的时间里，利弗莫尔像抓住救命稻草一样，将所有心思都集中在研究市场，观测股票行情上。

利弗莫尔注意到，股票只要没有崩盘，股票价格无论是涨还是跌，都会建立起一些标准价位，即股票在每股100美元或200美元等整数价位后，很可能会持续上涨。

此时正逢一战，国际钢铁市场不错，于是，利弗莫尔就以每股98美元的价格买进伯利恒钢铁的股票。伯利恒很快涨到了100美元，然后就一路上涨。等涨到114元的时候，利弗莫尔又买入500股。第二天，伯利恒已经涨到145元，此时的利弗莫尔已经拥有该股票的1000股，获利5万美元。

这次小小的获利，虽然金额不多，但毕竟实现了盈利，他终于从1908年的棉花投资事件中恢复过来，重拾自己以往的操作原则。到了1916年年底，利弗莫尔开始做空，市场很快急转直下，利弗莫尔又获利300万美元。

当时普遍认为，因为“泄密案”①的缘故，利弗莫尔才开始做空，并因此被威尔逊总统传唤。此后，纽约证券交易所规定：不准凭借泄密信息进行交易，由此可见利弗莫尔在证券市场上的知名度。

1917年，美国参加第一次世界大战。利弗莫尔认为，美国肯定会在世界战争中捞得好处，本国的工业会再度繁荣，他因此开始在这段时间做多头。

① 泄密案，传说威尔逊总统将向德国提出和平计划。如果这个消息属实，那么就会损害向外国供应物资所带来的战时经济繁荣，于是许多领先股做头反转，做空再次流行，股票市场持续下跌。利弗莫尔再此期间曾经做空，被认为是提前获知消息，扰乱金融市场，因此被传唤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓多头，即投资者看好市场，认准股价会看涨，于是在低价时候买进股票，在股票上涨到一定程度时，再卖出，从中赚取差价。换言之，多头是与空头相反的一种投机方式。一战没有结束，钢铁、汽油等与战争相关的产业，都是看涨的市场，他购买了很多这方面的股票，获得了不错的收入。

而一战结束后，各国都在签署停战协定，钢铁、汽油等与战争相关的产业，肯定会有所低迷，加之士兵回国后，必然会在国内掀起一股失业浪潮，市场必定会冷下来，于是利弗莫尔又开始做空头。

无论是做多头，还是做空头，依照对局势的准确判断，利弗莫尔大发了“战争财”，在一战前后获得了巨额利润，在股票操作市场上多次告捷，他的债务危机，也一一解除。

其实利弗莫尔在1914年的时候，已经申请破产。按照美国法律，利弗莫尔不必再偿还债务。也许真的是“钱多的烧得慌”，也许是出于对自己信誉的重视，利弗莫尔主动偿还以前的所有债务并主动要求为大家补上利息，可所有的债主都不要。1917年，利弗莫尔开设了信托账户，确保自己再也不会破产。

因为债务危机的完满解决，从1917年开始，利弗莫尔终于一扫1908年棉花投资的阴霾，恢复了在华尔街的荣誉，《纽约时报》还称赞利弗莫尔和巴鲁克是华尔街富有影响力的成功操盘手。

至此，在华尔街证券市场几经沉浮的利弗莫尔，终于迎来了他人生的高潮……

在大熊市中暴富

在1917年恢复在华尔街的声誉之后，利弗莫尔踏向人生的最高峰，以至于只要股票市场谣传他要卖空了，整个华尔街市场的某一支股票便会下跌。作为一个被市场所控制的投机家，利弗莫尔现在已经能改变市场风向了。

每天都有人排队前来利弗莫尔的办公室，希望他能指点一二，好使自己像他一样靠投机买卖成为富可敌国的投机家。如果利弗莫尔每天都腾出手来接待这些人的话，恐怕他得天天开记者招待会。为此，他不得不塞给办公楼看门人一笔钱，吩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

咐："只要是来找我的，都说没有这个人。"如果是跟他有约而来的，那么看门人会像对待工作一样，认真检查利弗莫尔的预定名单。即使如此，到达利弗莫尔办公室房间门口的来客，还要接受利弗莫尔保镖的安全检查。

为了更快地工作，利弗莫尔房间有60个人专门照看他的电话、电报以及股票行情自动收录器，有专人为他定制反映最新价格的大块的股市行情栏。利弗莫尔已经建成了当时最精致、最专业的股市指挥部，便于投资人在第一时间内从整体上把握整个华尔街的所有情况。

与此同时，善于在实践中总结经验教训的利弗莫尔，也没放弃对自己投机生涯的反思。比如，他总结一战前后的教训时提到，经验是投资者在不断获得市场成功的最关键要素之一，人不能完全靠自己的感觉行事。因此，利弗莫尔虽然声誉与日俱增，但仍然恪守着市场操作守则。

利弗莫尔还意识到，要想获利必须找出强劲市场走势中的真正领先股。为此，他综合各方面的信息，坚持不懈地分析，试图从中找到领先股的脱颖而出的渠道。结果他发现，市场每次发动新的强劲上攻之前，都有一个强烈的获利预期心理，领先股就在新的领先行业中首先产生。意识到了这一点，利弗莫尔再次强烈地意识到，盈利的根本，仍然是面对市场，关注股价动向，因为每一个领先股，都必然通过这两种形势表现出来。这为他攫取更大的财富提供了基础。

20世纪20年代，是美国经济发展的繁荣时期，此段时期被称作"柯立芝繁荣"[①]。美国金融市场形势一片大好，只要资金进入股市，就没有赔款。这个良好的发展形势，对于投机大亨利弗莫尔来说，更是难得的机遇，尤其是1928年、1929年经济危机前夕。

这一时期，证券市场最好的投机方式是多头，可以说多头市场全力奔驰，利弗莫尔更是率先作多，赢得巨额利润。到了1929年夏天，利弗莫尔轧平了所有的多头部位，转而逢涨必卖。

此时的背景是，赫伯特·C·胡佛总统[②]刚上台，新一届"领导班子"对经济的

---

① 第一次世界大战后，美国的经济得到了飞速的发展。这一时期，恰巧在总统柯立芝任期之内（1923—1929年），所以美国这一时期的经济繁荣又被称为"柯立芝繁荣"。

② 赫伯特·C·胡佛:美国第31位总统，任期1929年3月4日到1933年3月3日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持续繁荣信心倍增，信誓旦旦地向所有美国人许诺了一个美好的未来。

证券市场是最能反映全国经济形势的“温度计”，虽然此时的股票价格一路上涨，但利弗莫尔却对前景不太乐观。他已经清楚地认识到，美国金融市场经过多年繁荣，可能会面临衰退。况且，经济政策不确定的形势，股票市场却呈现前所未有的繁荣，甚至到令人难以置信的程度。

因此，利弗莫尔准备为股市的低迷做准备，派人往空方派出探子以探查情势。他首先做空工业股票，然后转向铁路，不久又转向石油股。持续多年的多头，突然全部转为做空，利弗莫尔这一举动，立刻引起华尔街的惊慌。不久股票大跌，利弗莫尔短短3个小时盈利20万美元。

从夏天到秋天，美国的经济依然持续高涨，所有人都疯了似的往证券市场跑，注入华尔街的资金越来越多，股票市场已经成为全国，乃至整个欧美国家最赚钱的场所。各路人马，不管是否了解这个行业，都想从股市分一杯羹，他们放下自己的工作，取出自己存折中仅有的100美元、200美元，直奔股票市场，华尔街的繁荣，简直到了极点。

老练的利弗莫尔并未被这暂时的繁荣所蒙蔽，努力让自己退出证券市场炽热的环境，呆坐在自己的办公室中，努力搜阅金融报刊，并将得到的情报和报刊上的分析相互比较。这番比较之后，利弗莫尔得出一个结论：美国的工业即将走入困境，美国的银行业也即将走入困境，美国经济将经历一番风云——最关键的是，华尔街将遭遇一个前所未有的大熊市。

1929年9月，利弗莫尔在报纸上看到这样一条消息：英国出现了一个哈特雷金融诈骗案，但奇怪的是，英国银行没有采取任何措施补救。

利弗莫尔觉得这里大有文章。几经打探，利弗莫尔发现，原来英国银行准备提高利率，美国的联邦储备银行也打算提高汇率。这样一来，人们就会将手中的钱拿去存银行，股市的资金将会减少，随之而来的，就是抛售股票的浪潮，而抛的人多买的人少，股票必定会下跌。

与此同时，利弗莫尔还从一个经济学家巴布森那里得知，美国的经济将会进入一个萧条期。

利弗莫尔立马意识到，现在股票市场已经到了一个非常危险的时刻，于是严令

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下属死守电话机、电报关注任何消息，自己则前往股市，开始抢先一步抛售股票，在短时间内卖空30万美元股票。

同时，巴布森正在召开记者招待会，讲述美国证券市场的大崩溃，这个消息被美国各大报纸、各个电台播报了。利弗莫尔作为华尔街举足轻重的人物，率先抛售股票，无疑证实了巴布森的言论，其余的小股民们开始恐慌起来，纷纷抛售股票。利弗莫尔因为先一步卖空，捞了不小一笔。

第二天，又有另一个经济学家站出来驳斥巴布森的观点，各大报纸、各个电台又播报了这个消息，利弗莫尔又顺势低价买回了他所卖出的股票。其余股民看到这个形势，又纷纷效仿，华尔街证券市场很快恢复了平稳。但利弗莫尔总是抢先一步行动，所赚取的利润是平常数年不能比的。

这次操作让利弗莫尔尝到了莫大的甜头，于10月份，他采用同样的方式抛售股票，在绝大多数股民手中的证券变成废纸的时候，早一步将手中的股票抛售了出去，致使整个华尔街的股票价格狂跌，而自己却因此获得了几辈子也享用不尽的财富。

从某个意义上来说，利弗莫尔此次的盈利，是建立在绝大所数人破产的基础之上的。最糟糕的是，在此后数月，在众多数人都绝望地自杀找不到其他出路的时候，利弗莫尔仍然在享受操作市场的甜头，持续地在股市上弄潮。

他这种投机行为，已经超出了经济学的范畴，其性质之恶劣，可以说已经违反了资本主义世界的人道主义价值观。利弗莫尔虽然在这场变故中获取了绝对的利益，他必定要为自己的所作所为承担代价！

他成了一名酒鬼

很久之后，利弗莫尔来到股票交易大厅。这里仍然人头攒动，仍旧熙熙攘攘。所不同的是，以往被人前呼后拥的利弗莫尔，再次出现在人们面前，不但没有人拿出钱来支持他，反而挖苦道："嗨！杰西，你今天又抛了几百万？"

几次沉浮，却遭遇截然不同的待遇，利弗莫尔必定做过什么令大家不能原谅的事。

然而，作为一个"投机者"，利弗莫尔其实没有什么致命的错误，至少没有严

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重或有针对性地冒犯过谁。但作为一个“优秀的投机者”，利弗莫尔的罪过就太大了，人们之所以对他有前后两种完全不同的态度，不是因为他又破产了，而是因为他“太优秀了”，优秀得近乎偏执！

以1929年的股票抛售为例。其实早在美国经济市场出现危机之前，利弗莫尔就已经有意识地、甚至主动挑起这场危机了，尽管资本主义世界的经济危机是多方面因素造成的，但正是出于出色的投机头脑，他率先发难，直接激化了金融危机。

在1929年3月时，利弗莫尔就尝试试探着操作股票市场。他先建立少量的仓位，然而着手操作。如果操作成功，他就补仓。如果某只被他操作的股票走势符合他的期望，他就继续买进（或做空），在价格上涨中逢高摊平。为了避免别人模仿这一影响自己的利润，他向许多不同的经纪行下单。

这种操作手段，原本不是很高明，在当时和今天的股票市场，这种被称作“金字塔策略”的投机方式，是大众化的，谁都知道的。利弗莫尔的高明，在于后招。

一旦利弗莫尔的试探性操作见到了成效，利弗莫尔就更确信了自己的判断——市场即将反转向下。华尔街的股价已经持续并却快速上涨了很长一段时间了，该降降温了。

而此时的华尔街市场，人人都在谈论股票，领先股已经进入了横盘。当绝多数人都在为10%的利润而津津乐道时，利弗莫尔却不动声色地陆续建立大量空头仓位，将多年以来的多头转换为空头，大量做空。几个月下来，他已经做空了好几百万。

于是，当1929年10月24日“黑色星期四”来临的时候，人们都在歇斯底里地甩卖股票或者绝望地喊叫甚至自杀时，利弗莫尔却凭借着空头仓位，在华尔街大崩盘的时候净赚百万美元。那些因为这场危机而失去一切、绝望自杀的股民，看到获利甚丰的利弗莫尔，将所有罪过都推到他的身上，《纽约时报》就刊登过一篇名为《利弗莫尔带头狂抛高价证券》的文章，一些过激的市民不明就里，甚至扬言要杀死利弗莫尔！

华尔街股市崩盘之后，美国国会通过《证券交易法》，制定了种种稳定金融市场的措施。但作为一个投机者，作为一个“贪婪地追逐利润，一旦获取了巨额利润又忘乎所以”的投机者，已经赚得盆钵俱满的利弗莫尔丝毫不顾及，依然忘乎所以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地发挥自己的投机天分，贪婪地追逐证券市场仅有一点利润。

利弗莫尔如果能想到自己过度从股票市场攫取利益最终必将受到股票市场的惩罚，也许会换一种姿态，发扬1907年的救世作风，尽量避免华尔街的崩盘，那么他还有可能在这个领域再创辉煌。可现在，他肆无忌惮地从股票市场追逐利润，完全没有意识到华尔街可能会因为他这种残酷的行为瘫痪。没有了羊，哪里还有获利的羊毛？利弗莫尔此举无异于杀鸡取卵。

事实上，做空虽然让利弗莫尔获得了数百万的盈利，但做空要想获得不俗的成绩，却非常困难，因为事情不可能比这个更糟糕了，遭受的亏损可能没有一个限度，利弗莫尔不可能有第二次大规模的做空机会。当操作股票市场的机会不存在了，投机者也就没有了生存的环境。可惜的是，利弗莫尔没想到后面这些，他的人生，将终结在眼光不够长远的投机规划上。

于是，到了1930年，股票市场无以为继，利弗莫尔玩不转了，再也无法操作股票市场了。同时，政府也在出台全面改革股票交易法规，限制做空头，善于卖空的利弗莫尔彻底丧失了优势。1934年，仅剩18.4美元的利弗莫尔欠下的债务达226万美元，他不得不申请破产，成了一名酒鬼。

“死得穷困潦倒，默默无闻”

1940年，孑然一身一无所有的利弗莫尔为了赚取生活费，出版了《股票大作手操盘术》一书。在书中，利弗莫尔详细讲解了身体力行的交易技巧和方法，以一个数十年征战于证券市场的实践者的口吻，讲述了自己在股票交易市场的经验和教训，有理论、有实践，有具体做法，详尽之极。

讽刺的是，当初那些需要通过层层安检向利弗莫尔寻求股票投机之道的追随者，没有谁再愿意看一个酒鬼所著的书，尽管这个酒鬼曾经是华尔街金融市场叱咤风云的人物。原本希望通过这本书大卖为自己赚来几百万美元的利弗莫尔，反而因为出版此书欠下了一屁股的债。

他这时才意识到：股票市场虽然重击了自己，而此书销量的惨败，简直是压倒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的“最后一根稻草”。

学历尚浅、不喜读书的利弗莫尔为何寄希望于出版业？原来，早在1922年，他的故事就被记者搬上报端，一个名叫埃德文·拉斐尔的无名记者在《星期六晚间邮报》连载利弗莫尔的传奇经历，获得巨大成功，一跃成为知名财经作家。1923年，文章结集出版，就是后来名声大噪的《股票作手回忆录》。坊间传言，这本带有强烈自传色彩的回忆录，其实是出自杰西·利弗莫尔的手笔。此书大卖，利弗莫尔第一次从中感受到写作和出版的巨大魅力。

也许他只是希望复制《股票作手回忆录》的成功，然而却显得过于天真了，毕竟人们不再愿意花钱去买一个失败者撰写的操盘指南。《股票大作手操盘术》销售不佳，利弗莫尔彻底绝望了。

利弗莫尔的私人作风也为他带来很多麻烦：对奢华生活的过分追逐，对股票市场贪婪的欲望，历经婚姻不和而不得不多次离婚……这些都让鼓吹人性获利的他，在1929年金融危机后陷入消沉。

最后一任妻子离开之后，利弗莫尔独自一人住进了四处透风的公寓，昔日的私人飞机、豪华轿车、别墅、前呼后拥的仆人以及追随者，都如黄粱一梦一般烟消云散了，似乎从来不曾拥有过。

当他喝得醉醺醺地走进股票交易大厅，看到了像他以前那样满面春风的大赢家，交易大厅闪烁的数据和攒动的人头——一切都好像没有任何变化。唯一变化的是，他变了，变得蓬头垢面，变得邋里邋遢，变得灰心绝望。他像一个乞丐，拿着仅剩的半瓶威士忌，晃晃荡荡走出华尔街。身后，浮华世界依然喧闹，人流滚滚的交易大厅熙熙攘攘。但，一切与他无关。

大街上，车水马龙，橱窗透出温馨的光，照在琳琅满目的商品上，天空正飞舞雪花。

雪花轻盈而落，似乎要掩盖房东逼讨房租的事实，掩盖身后交易市场的繁荣；似乎要掩盖他曾经的叱咤风云，又似乎，要将他的肉身彻底掩盖，好像从来都不曾存在过。一切都只是一场梦。

利弗莫尔木然地走在大雪中，不知道是自己做了一场梦，还是整个华尔街都在做梦、而这个巨大的梦中只有一个自己。一步一步，他迈着沉重的脚步，不知道前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方会有什么梦境。

“既然现在没有条件让我再回到学校了，我一定要试着改变我的生活，我不相信只有务农这一条道路。”恍惚之中，利弗莫尔似乎听到14岁那年离开家的声音。离家出走，来到波士顿闯荡，大闹对赌行，华尔街惨败，“华尔街巨熊”，豪宅、美女、荣誉……他真真切切曾经拥有过一切。

想到这些，利弗莫尔满足地笑了，一片雪花掠过嘴角。他加快脚步，匆匆穿过车水马龙的街道，来到曼哈顿一家曾经光顾的饭店的卫生间，从口袋里掏出手枪，对着自己的脑袋扣动了扳机。许久之后，人们发从他身上现了他的遗书，上面只有一句话：“我的一生是一场失败”。

耐人寻味的是，在《股票作手回忆录》一书中作者以利弗莫尔的口吻忆起使“柯斯莫普利坦”公司损失惨重的“大熊”。他听说那个人去世了，“死得穷困潦倒，默默无闻”，他用调侃的语气写道：“如果他死于1896年的话，他会上纽约每家报纸的头版，而现在他却只在第五版被报道了两行。”

多年后，《股票大作手操盘术》大卖，出版商赚得盆满钵满，利弗莫尔却永远看不到了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

在股市大崩溃前抛出的人——伯纳德·巴鲁克

同样是白手起家，伯纳德·巴鲁克则比杰西谨慎许多，不仅受人尊敬，还终享天年。

巴鲁克是一个医生的儿子，1889年医学院毕业后，到纽约一家商贸公司做学徒，期间被派到“摩根先生的事务所”去取一些证券，与J.P.摩根的谈话让这个19岁的年轻人走进了华尔街。

他倾其所有，购得纽约证券交易所的一个席位，不出30岁便成了百万富翁。此后的几年里巴鲁克几度濒临破产却东山再起。到1910年，已经和J.P.摩根等人一道，成为华尔街屈指可数的大亨。

1965年，巴鲁克死于美国，终年95岁。这期间，他在美国政商两界堪称一方人物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

温斯顿·丘吉尔的朋友

1929年初，大萧条爆发前数月，西方世界一派繁荣，大不列颠群岛处于祥和之中。

5月，英国大选，温斯顿·丘吉尔[①]险胜，但他所在的保守党[②]却遭遇惨败，丘吉尔不得不卸掉英国财政大臣的职位，进入失落的“在野岁月”，政治生涯陷入低潮。看着新上台的工党领袖拉姆齐·麦克唐纳[③]春风得意，丘吉尔颇为不屑。怀着深沉的失落感，他携家人前往北美旅行。

7月，丘吉尔和家人、朋友搭上邮轮，横跨大西洋，先到加拿大游玩。两个月后，他们一行进入美国，遍访美国各界名流，尤其受到时任美国战时工业委员会主席的伯纳德·巴鲁克的热情款待。

---

① 温斯顿·丘吉尔（Churchill，Sir Winston，1874—1965），英国政治家、演说家、作家，1940—1945年和1951—1955年任英国首相。

② 保守党是英国的老牌大党，距今已有300多年的历史。是英国两大主要执政党之一，另一个是英国工党。保守党是20世纪的英国占主导地位的政党，出过邱吉尔和撒切尔夫人等著名首相，并在20世纪80年代和90年代创下4次连续执政(1979年—1997年)的业绩，但此后又创下该党下野时间最长的记录。在6年在野期间，保守党内讧不断，连换三任党魁，政治实力严重被削弱。现任党魁是大卫卡梅隆。

③ 詹姆士·拉姆齐·麦克唐纳，英国政治家，出身草根。1924年带领工党组阁，成为英国历史上首位工党籍的英国首相。1929年，带领工党胜出大选，第二度筹组弱势政府。然而，同年在美国爆发的经济大萧条严重拖累英国经济，面对经济急速衰退，内阁却在经济政策上出现重大分歧，无法达成共识，结果麦克唐纳在1931年8月提出辞呈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴鲁克与丘吉尔是老朋友，一天下午，他陪同丘吉尔参观华尔街证券交易所。当时纽约股市正处于最后的上涨巅峰，不夸张地说，只要往股市投入一笔资金，眨眼之间就能赚得盆满钵满。百无聊赖的丘吉尔手头发痒，马上开户进场，加入人头攒动的交易所，大概投入了几百美元。

丘吉尔原本只是消遣，不为赚钱，但在潜意识中，还是希望能小赚一笔，毕竟那代表着堂堂财政大臣的颜面。结果却令人大跌眼镜。丘吉尔的头一笔交易，眨眼就被套住了！这令年过五旬的他感到有些受挫。丘吉尔心有不甘，想再试试运气。他很快瞄准了一支走势强劲的股票，他对这家公司的基本面有些了解，看到股票涨势这么好，所以抱着很大的希望，加大交易量。

丘吉尔踌躇满志，甚至做好大赚一笔的准备。但结果却再度令他失望——那支股票偏偏一路下跌，很快又被套牢。眼见别人都在赚钱，丘吉尔便将失误归咎于运气不佳，决心多尝试几次，于是又买进了一些看好的股票，但无一例外，总是很快陷入一个又一个泥潭。下午收市钟响时，这位以老谋深算著称的英国政客，不但分文未赚，刚开的账户大幅度亏损。

丘吉尔沮丧极了，不断地巴鲁克抱怨运气糟糕，遮掩窘迫。就在此时，巴鲁克微笑着递上一份交割单。丘吉尔接过来一看，不禁大惊失色——上面清清楚楚地写着他的名字，而且每笔交易都在赚钱。怎么会突然冒出另一个“丘吉尔”了？他满腹狐疑地看着老朋友，期待给出解答。

原来，巴鲁克深知丘吉尔性情倔强、不肯服输，并且明白他虽在政治上游刃有余，对变化莫测的股市却是新手。“以他的性格和过度的自信，被套后多半会割肉，以便抽出资金瞄向新的目标，所以下场多半是恶性循环，直到赔光为止。”为了不让丘吉尔血本无归，巴鲁克暗中令人以丘吉尔的名义，新开了一个账户，指示操盘手反向交易：即丘吉尔卖什么，就用另一个账户就买什么；丘吉尔买什么，就用另一个账户就卖什么。这是典型的对冲基金的操作手法。由于这个新账户的反向操作，丘吉尔在股市所赔的钱，刚好被这个账户赚了回来。

得知此事，丘吉尔内心对巴鲁克佩服有加，但他毕竟不是泛泛之辈，不会表现出一丁点儿的失态。这段经历，他自然不会对任何人讲，令他意外的是，巴鲁克却在自己的回忆录中将之公诸于众。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有一个饶有趣味的小细节。这天正好是1929年10月23日，纽约股票市场大崩溃开始前一天。第二天，丘吉尔就损失了个人账户上的所有资金。当天晚上，巴鲁克却邀请了50名财界领袖晚宴。席间，巴鲁克向丘吉尔祝酒时戏称他为“我们的朋友和前百万富翁”！

隔行如隔山，股市这座山，不是谁都能翻得过去，但对某些天才来说，有些事简直就是轻而易举。

荒唐的少年时代

能够成为英国首相温斯顿·丘吉尔的朋友，伯纳德·巴鲁克定非凡人。而事实上，他在美国政商两界名声响亮，除了战时工业委员会主席一职，先后为威尔逊、柯立芝、罗斯福和杜鲁门等总统担任经济顾问，又有“公园长椅政治家”之称。此外，他还是华尔街一等一的投资高手。

巴鲁克被认为是美国第一个通过投资而非实业或投机成为百万富翁的成功人士。当本杰明·格雷厄姆在1914年刚进入华尔街的时候，他已经是华尔街鼎鼎大名的大亨了。格雷厄姆26岁时读到巴鲁克的自传，将之视为职业榜样，就像他对J.P.摩根的尊称那样。遗憾的是，格雷厄姆在1927年获得了与巴鲁克交往的机会，而巴鲁克却始终未能与J.P.摩根合作。

然而，谁能想到，这么一位在美国政商两界叱咤风云的人物，竟有一段荒唐的少年岁月。

1870年8月19日，伯纳德·巴鲁克生在美国南卡罗来纳州坎登镇主街上的一栋木质结构的民宅中。他的父亲西蒙·巴鲁克是一个德国人，为了逃避普鲁士征兵而在1855年来到美国，当时只有15岁，在坎登镇遇到开杂货店的另一个德国移民斯内曼·鲍姆，并成了他的店伙计。在斯内曼·鲍姆的资助下，西蒙·巴鲁克上了南卡罗来纳州医学院和弗吉尼亚州医学院，后来成为南卡罗来纳州[1]最成功的医生，娶妻

① 南卡罗来纳州，东南部7州中的一个州。北和东北接北卡罗来纳州，东南临大西洋，海岸线总长4200公里，十分曲折，西南接佐治亚州。全州轮廓呈三角形。首府哥伦比亚城。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生子。伯纳德·巴鲁克是这个家庭的第二个孩子。

这个中产家庭一共有四个男孩，伯纳德·巴鲁克是最漂亮的那个，他长着一双灵动的蓝眼睛和一头乌黑浓密的头发，最得母亲宠爱。一家人吃饭时，母亲总是把他放在右边，这个童年习惯导致巴鲁克成年后形成一个雷打不动的行为方式——总是坐在妻子的右边。母亲对巴鲁克寄予厚望，希望他继承父业，成为一名优秀的医生，却没想到他差点成了一名演员。

巴鲁克在坎登镇长到10岁，1880年，父亲卖掉诊所、住宅和农庄，带领一家人搬到了纽约，过上了城里人的生活。在纽约城，父亲的事业取得长足进步，巴鲁克兄弟四人也获得良好教育。

1884年，14岁的伯纳德·巴鲁克进入纽约市立大学学习科学，后来改修文学，迅速掌握了拉丁语、法语和希腊语，但并未展现过人的计算天赋。大三的时候，学戏剧的哥哥哈迪·巴鲁克迷上了一位年龄稍大的热衷戏剧表演的女人，在哥哥及其女友的影响下，巴鲁克成了戏剧的狂热崇拜者，和他们积极地筹集资金，到剧院组团演出，以获得演出费而感到快乐。

巴鲁克对这份工作充满热爱，下课之后，积极参与演出事宜，每天准时到场，兴致勃勃地与大家一起排练。为了取得逼真的演出效果，他们甚至准备了一个真的婴儿，而不是一个道具。好笑的是，他们的戏只演了两幕。过于后现代的表演方式，在第一幕就激起了观众的愤怒，不过偶尔还能让人开心，到第二幕的时候，剩下的只有愤怒了，观众开始起哄。第二场结束，巴鲁克和同伴们狼狈地跑到后台，偷偷溜走。结果观众还在等第三幕的时候，他们已经撤到火车站爬上了火车。巴鲁克后来回忆此事时无不调侃地说：“真幸运，车是开往纽约的。”

演出虽然搞砸了，巴鲁克的舞台梦却未破碎，跟着哥哥四处寻找机会，直到哈迪·巴鲁克转投华尔街。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1889——“巴鲁克进军华尔街”[①]

哈迪·巴鲁克去往华尔街闯荡的时候，巴鲁克正在面临人生的转折。这个转折却显得有些滑稽。

一天，叔父生意合伙人萨缪尔·维特考斯基来巴鲁克家做客。家长理短，谈到孩子未来的职业这一话题时，维特考斯基先生灵机一动，推荐巴鲁克的母亲带他见一个名叫福乐的颅相师，据说此人相术了得，在纽约城名声很大，所测结果十之八九与事实吻合，是个中翘楚。

颅相学在当时的美国十分盛行，通过观察人的头骨隆脊形状来推测人的命运，颇受人们欢迎。母亲于是带巴鲁克去拜访这位大名鼎鼎的颅相师。母亲想让巴鲁克做医生，问他这方面天资如何。福乐戴着一副双片金边眼镜，煞有介事地盯着巴鲁克看了一会儿，用手轻轻拂过他双眉的上方，当下断言：他可以成为一名优秀的医生，但如果能从事金融或政治，将会获得更大的成功。

母亲闻言，当即放下“让儿子子承父业成为一名医生”的多年夙愿，催促他朝商业事业发展。尽管父亲对此并不赞赏，但仍然尊重这个决定，就这样，巴鲁克的人生轨迹，第一次发生扭转。

1889年夏天，巴鲁克在华尔街名不见经传的小一家咨询公司开始职业生涯，一切平淡无奇。于是，没过多久，想做一番大事业的巴鲁克便开始重新寻找工作，这时，精明的头脑帮了他的大忙。

没什么社会经验的巴鲁克不知道从何做起，却急迫地想缩短成功的距离，百思不得其解之际，他灵机一动，想到父亲的病号当中好像有一些做生意的大人物，于是，他匆匆找到父亲的病例本对病人进行排查，并将排查出结果列成一个单子，最后向这些单子上的人打电话求知。

① 1889年9月23日，伯纳德·巴鲁克所在的纽约市立大学《校园杂志》一篇关于他的报道的标题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可喜的是，他由此竟然真的找到了工作，而且不止一份。第一份工作，一个出丝绸进口的矿产出口生意的老板丹尼尔·古根海姆非常欣赏巴鲁克，希望他和自己到墨西哥做矿产出口生意，巴鲁克起初表现出极大的热情，最后因为距离遥远遭到母亲的反对，于是便作罢了。

后来，父亲的一个名叫查尔斯·泰特姆的病人，在纽约开了一家玻璃器皿公司，正在招收学徒，周薪3美元，工作地点就在曼哈顿，母亲爽快地答应了，于是巴鲁克便接受了这份工作。

一次，查尔斯·泰特姆派巴鲁克到华尔街23号的摩根银行去取一些证券，巴鲁克第一次见到了摩根——不错，就是那个著名的J.P.摩根。他后来回忆说："我现在想不起来，摩根先生是否对我说过话，但我可是好好地瞅了瞅他那有名的鼻子和黄褐色的眼睛。它们给我的感觉是，他有着巨大影响力。"这次会面激起了巴鲁克走向华尔街的梦想，他开始希望像J.P.摩根那样，成为一个了不起的人物。在伟大梦想的支撑下，他尝试着卖出了第一步——虽然非常糟糕。

当时，巴鲁克的父母在新泽西州长岛海边度假，住在著名的西极饭店。有些周末，巴鲁克偶尔从纽约坐火车来这里和父母团聚，顺便消遣散心。当地除了消夏度假，还有很多娱乐场所，比如赌场。巴鲁克因为没有资金，很多时候只是偷偷来这里逛逛，凑凑热闹，从未真正参与其中。

一天晚上，巴鲁克正在赌场看热闹，一位赌徒将他叫了出来，说："小子！我看你一直在这吊儿郎当闲逛，我劝告你最好不要再来了。我认识你的母亲，她是一位温和的女士。我也认识你的父亲，他前天晚上还给我看过病。你来这里，会让他们的伤心的，于你本人也没有任何好处。"

然而，这番话不但没有劝退巴鲁克，反而让他萌生了"赌一把试试"的想法。于是又过了几个晚上，他找到一个只要50美分筹码的场子，用自己的零花钱换了两三枚筹码，并且很快赚了2美元。

初涉赌场就旗开得胜，巴鲁克得意洋洋，正打算再赌一场，却突然感到眼前飞转的轮盘停了下来，周围陷入死一般的宁静——他的父亲巴鲁克医生来了，赌场鸦雀无声，所有人都目不转睛地盯着父子儿子。然而，父亲并没有大发雷霆，而是静静地走到桌前，对他说，"儿子，准备好的，咱们回家"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴鲁克羞愧万分，低着头跟着父亲回到旅店，一路无话。正当他准备上床睡觉时，父亲出现在卧室门口，对他说，“等你到了我这个岁数（49岁），你就会明白，我为什么要把儿子从赌场里带出来”。

尽管父亲和母亲都没有责备他，当夜巴鲁克却辗转难眠，认为自己给家人带来了莫大的耻辱。于是第二天一早，这个想不开的少年等踏上了最早一趟开往纽约的火车，不告而别。

没想到这次旅行带给家人更多的困扰，他的母亲当即就尾随他来到纽约，看到儿子没事这才放心。

母亲告诉他说，在来纽约的火车上结识了一位退休的服装商朱利斯·科恩，此人现在是位银行家，在纽约股票交易所任职，还在华尔街开了一家名叫惠桃泰特姆的经纪公司，正需要一个“可靠、聪明、能吃苦”的小伙子做助理，并且要求他愿意从底层做起、愿意接受银行业务培训，踏实能干、值得信任，不得有任何不良习惯。于是当即表示：我就认识一个这样的年轻人，“我儿子，伯纳德。”

巴鲁克抬头，看到母亲身后的父亲，那个将自己从赌场上“抓走”的父亲，羞愧得恨不得找个地洞钻下去。这样慈爱的母亲，这么的睿智的父亲，他还能说什么呢？况且，在银行做事听起来总归要比卖玻璃器皿好得多。于是，巴鲁克老老实实地来到46号交易厅，开始为科恩先生打工，以零工资、百倍努力，一脚踏人人声鼎沸的华尔街，开始在资本市场游弋。

“知识渊博的年轻人”

伯纳德·巴鲁克成名很久以后，还有人问他：“一个年轻人现在白手起步，也能像你过去那样在华尔街发大财吗？”

对于这样的问题，其实放到今天，也会有人很想知道答案。

巴鲁克是这么回答的：我年轻的时候，只是华尔街的办事员和跑腿人员，除了精力充沛和野心勃勃，其他一无所知，经常犯错。我在华尔街的生涯，就是“在人性方面接受教育的漫长过程”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1889年夏天，伯纳德·巴鲁克跟着朱利斯·科恩来到华尔街，开始了学徒生涯。面对复杂的套利交易，同一只证券不同地[illegible]的差异化报价，外币的套利交易计算，外汇买卖、资产重组以及投机交易。巴鲁克每天记录形形色色的数据，还要应对着要求严格但却不友善的雇主朱利斯·科恩。

令人欣慰的是，股票交易市场永远是热热闹闹、熙来攘往，各种各样的业务令人目不暇接，这让巴鲁克发现了资本市场的魅力所在。比如说，同一只证券在纽约、布恩斯伯勒、波士顿、阿姆斯特丹和伦敦等地交易市场的报价各有不同，如果在价位较低的市场买入，如阿姆斯特丹，在价位较高的市场卖出如纽约，就能获得一笔套利收益，这一切，让巴鲁克感到既惊奇又刺激，虽然他并不操作，但也会情不自禁地关注各地的行情，在数字的差额中获得发现，并以此为乐。

虽然巴鲁克的工作只是最不起眼的学徒工，但证券市场纷繁复杂的业务需求也在无形中锻炼了他的能力。比如，他经常需要帮助顾客做套利交易计算，他必须牢记不同国家的货币并进行换算，如此久而久之便养成了头脑敏捷、计算流畅的习惯，无论任何国家的货币，在兑换的时候他都要以最快的速度报上来。这个习惯，在后来的重要场合不断发挥作用，如他陪威尔逊总统参加巴黎和会时，总是能很快地处理棘手的国际经济问题，为美国赢得了明显先机。

除此之外，因为整天与行情数据、与证券业务打交道，巴鲁克虽然只是一介学徒，却了解套利交易、外汇买卖、资产重组以及投机交易的一切内幕，并从各种各样的账簿中了归纳出一些一般性的道理。凭借这个发现，他在从事套利操作的主要交易人中赢得了一定的声誉。

机会加有心，巴鲁克终于赢得了雇主科恩的信任。不久，巴鲁克就收到了人生的第一份工资，虽然只是周薪3美元，但这已经让巴鲁克感到很满意了。然后，不久之后，由于家庭原因，巴鲁克去了欧洲，暂时离开华尔街。此后一段时间，他一度致力于开采矿山，期间也曾在欧洲一些小镇无伤大雅地小赌，并通过总是“反其道而行之”获利而被赌场老板禁足。

1891年，在矿井中埋头苦干了一段时间后，巴鲁克终于还是觉得华尔街发财快，扔下矿镐，重返华尔街。

这一次，巴鲁克的工作比之前有所改善，虽然仍旧做跑腿，但由于这份工作是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

母亲通过熟人介绍的，所以能够参与到更多业务中去了。每天的工作内容，除了抄写股票交易记录，还可以帮公司编制月度报表，还有资格校对一些数据，当然，他仍然是毫无资历的办公室勤杂工，做着最基本的工作，有时还被老板派去给自己的弟弟买三明治，让他感到非常恼火。

巴鲁克非常羡慕那些从常春藤联合学校[①]毕业的年轻人，因为他们刚一入职就能获得不错的薪水和较高的起点，口袋里的钱永远比自己这个三流大学毕业生的人多，有能力出入各种高档餐厅，周末还可以坐着马车回家。而口袋空空如也的自己，只能啃三明治，顶着西北风回家。

好在，这种清贫生活让巴鲁克免去许多无谓的消遣时光，能够把时间和精力全部用在工作和学习上。渐渐地，巴鲁克从工作中体会到乐趣，并且野心勃勃地想要升职——尽管他梦想的职位只是一名记账员而已。但这个理想，促使他学习很多簿记和合同法的课程，通过账目了解证券公司的情况，这也为日后全方位了解股票信息打下了坚实的坚实的基础。

长期观察各种数据，耳濡目染之中，巴鲁克渐渐意识到证券所属公司的信息对内勤人员非常重要。于是，他开始定期阅读《金融年鉴》，从中掌握各个公司的信息。长期坚持，以至于成了一部证券公司信息的“百科全书”。比如，他可以一口气说出美国所有重要铁路的运行路线，以及他们的主要收入来源于运输哪些商品和物产，即使不看地图，他也知道哪些铁路在全国的哪个地方会受到干旱的影响、哪些又受到洪水影响，哪条铁路又因为新矿的发现或者某个新居住地区的开辟受到何种影响，等等。无论任何行业，巴鲁克的了解程度都是如此精到。

巴鲁克十分热衷于搜集各类信息。除了必要的工作，他最大的嗜好就是像一台录音机那样收听身边人的讲话，无论是谁在讲话，他都会竖起耳朵来仔细倾听。因为这个习惯，他成几乎了一个无所不知的人物——尽管他从来不会主动爆料，但华

① 常春藤联盟（The Ivy League）一般隐喻着和高等学校有关，但只有一些学校被公认为“常春藤联盟”。常春藤联盟由美国东北部之八所学校组合而成：布朗大学、哥伦比亚大学、康奈尔大学、达特茅斯学院、哈佛大学、宾夕法尼亚大学、普林斯顿大学、及耶鲁大学。除康奈尔大学外，所有这些学校均在北美独立战争前创设，每所院校的入学标准均非常严格。这些学校之间的学术与运动竞争性纪录始于十九世纪末。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔街有什么风吹草动，他全知道。

尽管极其低调，但巴鲁克在不经意之间所展现出来的才能，还是引起华尔街权威人士的注意，以至于他们后来直接向巴鲁克寻求问题的解答，而不是查找资料。当时华尔街著名的投资者米德尔顿·斯库布雷德·巴里尔、詹姆斯·基恩，都曾与巴鲁克交流过关于股票的看法。

“要是我有500美元就好了”

巴鲁克对股票市场的热情日渐增长，很快他不仅帮助顾客分析行情，而且还动员身边人炒股，比如他的父亲。

有一天，巴鲁克了解到，一家高价有轨电车线路的股票行情很不错，这个线路将伊利湖中普特因贝上一家宾馆和陆地连接起来。巴鲁克根据经验，断定这家公司的股票有很大的上升空间，于是鼓动父亲投资8000美元。结果，人算不如天算，父亲的这笔继续，被巴鲁克的经验主义给赔得一分不剩。尽管父亲没有丝毫怪他的意思，但巴鲁克依旧惴惴不安。

不久之后，巴鲁克发现田纳西煤炭公司的股票跌得很低，实际价值被低估了，看起来似乎有很大的上升空间，用500美元就能赚回一笔，他想再试试运气，但囊中羞涩的他拿不出这笔钱，在一次闲聊中跟母亲提到：要是我有500美元就好了。母亲劝他向父亲伸手，巴鲁克却不好意思向父亲张口，认为父亲一定不再相信他的眼光了。没想到，几天后父亲将一张500美元的支票递给他。

为了对得起这份沉甸甸的父爱，以及抓住这次赚钱的机会，巴鲁克对股市的推测更加谨慎小心了，并因此养成一个可贵的习惯——分析失败，寻找原因。巴鲁克分析，前一次投资之所以失败，有两条原因：第一，对自己所交易的证券了解不够透彻，对股票所属公司的管理层、盈利、未来增长前景了解不够深入；第二，投机心态太重，总是想用最少的资本投资并一夜暴富。

这个时候的巴鲁克只是一般的工薪族，一个20出头的、工作不久的毛头小伙子，所有的资金只是工资而已。由于缺乏资金，他只能进行小笔交易，投入少量的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保证金，赌某只股票上涨或下跌。如果赌对了，他能小赚一笔，如果赌错，尤其当股价波动较大的时候，很可能血本无归。

钱财匮乏的巴鲁克无法充分施展手脚，只能利用为客户服务的机会，尽量赚取更多的利润。在联合证券交易所，巴鲁克经常替一个名叫“荷尼曼—王子”的公司做小股生意，他还替亲戚做一些公债投资，在芝加哥做服装设计师的叔叔就是他的一个客户，但巴鲁克却把叔叔账户上的资金赔光了。

当然，这个结果是谁都不愿看到的事实，巴鲁克对此也只能感到抱歉，他对客户的资金一向谨慎，却无法保证每笔投资都能盈利——实际上，即使最成功的交易员也无法做到这点。

惊人发现与时来运转

1893年，当时巴鲁克还只是一名债券销售员，同时兼做客户管理。那一年，全美发生了金融恐慌，很多工厂关门，矿山关闭，全国大部分铁路破产或被接管，国家进入经济萧条期。包括巴鲁克在内的大部分人们，都以为好时光就此结束，因此对未来感到绝望。但巴鲁克很快发现，一些金融巨头却在悄悄地收购一些股份——这些资产当时已经没有偿还债务的能力，他隐隐约约地感到，经济形势一定会再好起来的，否则这些有钱的金融巨头不可能有收购行为。

发现了这一点，巴鲁克大为兴奋。他将所有的储蓄都拿出来，效仿金融巨头收购一些资产的股份。其中有一家无偿债能力的铁路证券入了他的“法眼”。原因在于，他外祖父家门前经过的铁路线上，他经常看到火车司机没事就对外面的人招手示意。巴鲁克认为这说明司机不是很忙，全国铁路可能因为建设过度而造成了浪费，这场危机，刚好是整合全国铁路线的一个机会。

既然全国铁路线都存在这个问题，那么具体收购哪个铁路公司的股权，便成了焦点问题。

这时候，数据分析的习惯帮了他的大忙。巴鲁克将所有铁路公司都列了一个清单，并在一个笔记本上记下了自己的预测。根据预测，巴鲁克认为，纽黑文铁路公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司的股票不利于投资者，理查蒙德西点铁路公司的情况会有好转，于是，他卖出了前者的股票，买入了后者的股票。后来果然如巴鲁克所预料的那样，理查蒙德西点铁路公司进行重组，并入南方铁路系统公司，股价大涨。

当然，作为一名证券销售员，巴鲁克的本职工作仍然在于客户，而不是自己赚钱。在分析了这些铁路公司的股价之后，他带着自己的理由和根据，开始向顾客推销这些证券。

巴鲁克不认识大的投资者，况且，他推销的那些股票在当时都属于无力偿还债务的“劣质股票”，铁路公司全部处于赔钱状态，在这个时候推销股票，无疑让人们相信石头能生出鸡蛋，困难可想而知。

刚开始，巴鲁克只是将自己的预测结果及推销的股票以信件的方式邮寄给目标客户，这个方法效率很低，他所推销的股票不但无人问津，一些客户还回信挖苦巴鲁克。巴鲁克只好采用一种“笨方法”：在每天下午证券市场关闭之后，亲自走向百老汇大街，挨家挨户地劝说人们，希望大家根据他的建议购买股票。这种方式成交率仍旧很低，好在还成家了几笔。

印象最深的是第一个客户干货商中的领袖詹姆斯·泰尔考特，时隔很多年，巴鲁克还记得当时的情景。

巴鲁克已经往詹姆斯公司跑了很多次了，每次都被他的秘书冷冰冰地挡在了外面。没办法，巴鲁克只好坐在外面等，等了许久，才终于见到詹姆斯。詹姆斯得知他的来意后，不说什么，只是自顾地走路，巴鲁克不得不一路小跑地跟着他，一边走一边向他游说，詹姆斯偶尔点点头，不做其他回应。

巴鲁克已经见多了顾客的拒绝，不管詹姆斯冷漠也好，无视也罢，只是紧跟着他。无论詹姆斯看起来多么不耐，他都让自己彬彬有礼——哪怕詹姆斯已经明确告诉他不会从他手中购买任何东西。巴鲁克说，铁路公司纷纷亏损倒闭正提供了投资契机，全国铁路合并与联合在所难免，在这波行业变革浪潮中，只要看准投资方向，便可坐收股票升值之利，而自己对铁路股票向有研究，无疑是最佳经纪人选。最后，头发花白的詹姆斯·泰尔考特被巴鲁克这番趋势分析打动了，让巴鲁克替自己购买俄勒冈—大陆运输公司6%的股权，时价只有78美分。

而很快，随后的事实证明，这个决策是多么英明。俄勒冈—大陆运输公司被另

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一家规模更大的铁路公司整合，股价一路上涨，詹姆斯在每股涨到1.25美元的时候抛售，赚了将近一倍。因为这次的成功交易，詹姆斯·泰尔考特后来成为巴鲁克所在公司的大客户之一。

经过此事，伯纳德·巴鲁克在华尔街开始小有名气，他对铁路板块的分析成为当时投资者打听的热门消息。后来，随着名气的上升，各种各样的机会纷至沓来，巴鲁克居然有些应接不暇了。

在1895年初，华尔街有名的“风险投资大王”詹姆斯·基恩①聘请巴鲁克分析调查克林联合汽油公司及其新的证券，巴鲁克因为这个大人物的垂青在公司内迅速上升，成为初级金融分析员，这时他刚刚25岁。与此同时，赚钱心切的巴鲁克还接了一份兼职，海上保险辛迪加的一名职员慕名找到他，给了他一张1500美元的支票，他的工作就是帮助这个公司提高信用。

从定金交易中幡然醒悟

大多数时候，巴鲁克的工作，都让他感到一丝吃力不讨好。比如，他会经常向客户跟踪已推荐买入的证券，时不时地建议他们做些变动，但当时萎靡的金融形势，依然令他的工作展开很困难。与此同时，他非常热衷拿自有资金做投机，但后来发生了一件事，让他彻底改变了观念。

巴鲁克对自己的钱财向来大手大脚，毫不吝惜。除了正常的工作，他对当时盛行的一种定金交易格外痴迷，时常做些此类交易，感觉良好的时候，他会将囊中钱财全部投入，丝毫不去考虑赔本的风险。

① 詹姆斯·基恩从19世纪50年代开始在加利福尼亚创业，做过矿工、记者、骡贩子，投资股票，一度拥有数十万美元，很快又倾家荡产，一贫如洗，还欠了一屁股债。来华尔街做股票经纪人才时来运转，不久就成为百富富翁并当上矿业股票交易所的总裁。1901年，美国钢铁公司新发行股票，J.P.摩根还请他出面购进大鳄股票。他的一生充满传奇色彩，被华尔街的支持者赞美为“赌博交响曲”。而他总是挂在嘴边的一句话很好地证明了这个比喻，他常说“为什么狗有追不完的兔子，生命就是冒险，男人生来就有冒险精神”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定金交易是一种并不复杂的金融衍生品。客户授意经纪人买入某支股票，并用股票进行抵押贷款，只要股价不跌，抵押就是安全的，一旦股价下跌，抵押就会遭受损失。如果客户拒绝追加投入，经纪人便会抛售股票以挽救贷款，并以自有资金不足亏损的金额。在整个交易过程中，经纪人一般预先缴纳10%的认购定金，余下的90%由客户提供，但其实经纪人却能因此掌控全局。举一个简单的例子，如果一位客户买入一股100美元的股票，他实际付出的金额是90美元，经纪人预付10美元定金，当股价涨到105美元时，客户的实际赢利只有5%，而经纪人的盈利率却高达50%。这种以较少资金赚取不菲利润的操作，在经纪人圈子很受欢迎。

巴鲁克沉迷于此大约两年时间，虽然有时赢利，但赔本的情况占到多数，总是不能感到满足。到1897年前，巴鲁克开始对定金交易失去兴致了，但投机热情仍未消退，直到那件小事发生。

巴鲁克有一个朋友，名叫桑迪·哈齐。桑迪·哈齐有很多斗鸡，他常常带着自己的斗鸡到一家小酒馆里赌博，巴鲁克有时候也过去凑热闹。一天晚上，大家争玩得正起劲，突然有人大喊："警察来了！"于是所有参与斗鸡比赛的人一窝蜂地往外逃，巴鲁克也不顾一切地逃了出去。结果，这只是虚惊一场，很多人后来又重新返回现场，巴鲁克沮丧地自己回家去了。

这件事让巴鲁克认识到：如果因为看斗鸡比赛而被法庭传讯，对于他这样一个年轻的经纪人来说，名声不好、影响业绩。也让巴鲁克心生警惕：金融对人们生活影响太大了，一举一动不得不小心谨慎。

后来的事实证明，正是年轻时养成谨慎的习惯，巴鲁克的成功才多了更多令人钦佩之处。

漫长的婚约

如果说从事股票交易的人难有浪漫爱情的话，巴鲁克绝对是一个意外，他可以将结婚和投资巧妙地结合在一起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事情是这样的：大学快毕业时，巴鲁克爱上了一个名叫姑娘安妮·格里芬的姑娘，这个姑娘来自一个富有的基督教家庭，而巴鲁克信仰犹太教。格里芬的父亲反对基督教徒与犹太教徒的结合，以宗教信仰不同为由，不支持两人交往，而对于他们的结合，自然也不会提供任何资金和帮助。

巴鲁克与格里芬两情相悦，只能背地里偷偷约会。因为格里芬父亲的缘故，巴鲁克始终抱有一种年轻人特有的想法，他对自己的收入不满意并因此自觉矮人一截，他希望有朝一日凭借自己的聪明才智，让格里芬的父亲对自己另眼相看，心甘情愿地将女儿嫁给自己。

巴鲁克一门心思从股市发财，将大笔钱财投入其中，他常常对心爱的姑娘说：等我在股市赚钱了，我们就结婚。事实上，股票行情总是令人捉摸不定，结果，巴鲁克所有的积蓄沉入股市，随着股价的浮沉上下波动。股市行情好的时候，巴鲁克购买的股票看起来足够让他安排一场颇有排场的婚礼，他离娶妻结婚似乎更近了一步。但第二天，行情变差，账户上的资金顿时骤减，少得可怜，结婚又遥遥无期了。正如巴鲁克所自嘲的那样："头一天我那小打小闹的投机交易看起来做得挺顺手，结婚的希望就大了，到第二天，我们的希望随着行情不好又变得遥不可期。"人生最大的喜事全被这变幻莫测的股市搞得扑朔迷离，恐怕也只有巴鲁克了。

转机终于来了。巴鲁克进入股市的第四个年头，意识到靠小打小闹的投机无论如何不能一夜致富之后，便向老板申请加薪，将固定工资从原来的每周25美元涨到50美元。申请虽然没成功，但老板答应给他公司1/8的股份。前一年，公司的利润是14000美元，1/8的股份加上业务量的增加，收入十分可观，巴鲁克毫不犹豫地答应了，年纪轻轻就成为华尔街证券经纪公司的合伙人。

1895年，巴鲁克升职为初级合伙人第一年，公司净收入为48000美元，1/8的股份让他获得了6000美元分红——这个数目在华尔街不足为奇，但是对于周薪几十美元的初级员工来说，已经是一个天文数字了，足够他举办一场不错的婚礼了。然而，事到临头，巴鲁克却不以为然。

长期在股票市场厮混的巴鲁克，并不急着操办人身大事，见多了一夜暴富的神话，他忍不住蠢蠢欲动，打算用这笔钱在股市里有一番作用。鉴于前几次投资失利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的教训，巴鲁克这次丝毫不敢大意，没有将这6000美元倾囊而出——他以前总是在看准一支股票之后用所有钱下注，结果一个浪头打过来就一分钱不剩了。他现在是在拿结婚的钱炒股，更不能让这种事情发生。

做多“美国制糖公司”

1897年春天，也即巴鲁克作为豪斯曼公司合伙人第二年快结束的时候，当时被称为“糖业托拉斯”的美国炼糖公司卷入一场严重危机。当时，美国炼糖公司控制了全国3/4的食糖产量，股东红利极其丰厚，坊间传言，美国炼糖公司的进口粗糖被人为压低进口价格，逃避了很多税款。因为这个传言，美国国会介入调查，令美国炼糖公司的未来蒙上了一层阴影。

调查开始前，美国炼糖公司股票走势一直很好，被投资者疯狂追捧；调查开始后，出于对前景的担忧，投资者纷纷抛售。与此同时，参众两院[①]正在讨论降低糖进口税的提案，如果提案通过，那么外国低价糖便可源源不断地涌入美国，挤占炼糖公司的市场，受此影响公司股价大跌。

正当华尔街充满悲情地做空炼糖公司之际，巴鲁克却理性地窥见端倪。巴鲁克认为，尽管人们对托拉斯都抱着憎恶心里，但美国炼糖公司关系万千，即便存在关

---

① 参议院、众议院是美国国会两院。美国每一州于参议院中均有两位议员代表，与各州人口无关，全院员额为100名议员。参议员任期六年，相互交错。美国副总统为参议院主席，但不担任参议员；除非是为了打破表决平手的僵局，否则不得投票。参议院公认较众议院更为审慎；参议员名额较少且任期较长，容许学院派看法与党派之见，较众议院更易自外于公共舆论。参议院拥有若干表列于宪法而未授予众议院的权力。众议院议员总数经法律定额为435名。众议员一任两年。众议院主席直译为“众议院议长”。两院制国会的起源是因为国家的创建者希望拥有一个贴近且跟随民意公论的“人民议院”；以及与一个较为慎重且具贵族气派的参议院，以防护集体情绪的狂乱。宪法规定法律之通过须经两院允许。 众议院一般被认为较参议院更具党派色彩。宪法制定者中有很多人企图让参议院成为公民直选的众议院的制衡机构。于是“建议与同意”权仅由参议院单独行使。参议院一般较众议院及众议员更具威望。参议员任期较长、人数较少、多数情况下较众议员代表更多的选民。众议院会议厅位于首都华盛顿特区的国会山庄南翼。参议院在同一建筑物的北翼开会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

税问题，参议院考虑到这家公司的影响并不会贸然通过新法案，因为这样一来，除了导致国内的炼糖企业遭遇外来竞争、糖业公司股价下跌，不会再有其他结果。这是华盛顿、华尔街，以及甜菜主都不愿看到的结果。

这样分析后，巴鲁克毫不犹豫地拿出300美元的保证金，买入100股美国炼糖公司股票。

此后巴鲁克不断筹集资金，买入炼糖公司股票，后来参议院果然否决了提案，炼糖公司股价迅速回升。8月31日，一则关于财政部禁止进口荷兰糖的消息带动炼糖公司股价迅速上涨到156.25美元。这个当口，巴鲁克全部抛出，通过这次交易，获得大约60000美元的利润。

清空手中所有股票，赚得盆满钵满之后，巴鲁克兴奋地跟格里芬打电话："我赚了一大笔钱，可以结婚了！"格里芬对这类消息已经麻木了，过去几年她已经听到太多这样的好消息了，但通常是他们的婚期又在几天的股价下跌中推迟了。她对巴鲁克说："这钱你赚得有多快，赔得就有多快。"

但这一次，格里芬说错了，巴鲁克保住了利润，并以一个成功者的身份向她求婚了。1897年10月20日，在格里芬父亲仍然不同意的情况下，巴鲁克与格里芬举行了婚礼。巴鲁克用股赚来的钱，为自己办了一场像样的婚礼，而且还用19000美元替哥哥哈迪·巴鲁克在纽约证券交易所购买了一个交易席位。

婚后的巴鲁克夫妇，并没有因为宗教信仰的差异而有丝毫不愉快，双方依旧互相尊重彼此。因为让妻子等了太久的缘故，已经越来越在证券市场游刃有余的巴鲁克还经常用赚来的钱为妻子买各种礼物，格里芬以往摇摆不定的爱情与婚姻之路，终于画上了一个完美的句号。

与杜克的较量

1898年，美国和西班牙为了争夺古巴、波多黎各和菲律宾，展开了美西战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争[①]。7月3日晚，巴鲁克正在跟父母一起过周末的时候，得知美国海军准将施莱在圣迭戈[②]消灭西班牙舰队，取得马尼拉海湾[③]战役胜利。这个消息意味着美西战争的结束，美国股票即将大涨。

得到这个消息之后，巴鲁克立刻与老板阿瑟·豪斯曼等人连夜返回纽约，在天亮之前向伦敦发出越洋电报——第二天美国各交易所将会休市，但伦敦交易所会正常交易。

发完电报，阿瑟·豪斯曼挨个给顾客打电话，将这个消息告诉熟睡中的顾客，并鼓动顾客购买股票。于是第二天纽约交易所开盘的时候，早于其他证券经纪行一步的巴鲁克等人已经快速赚道了一大笔钱，他所在的豪斯曼公司因此被业界誉为"一家机智敏锐、知道何时采取行动的公司"。

这段经历，让巴鲁克认识到"立刻行动"的重要性，这个认识将在接下来他人生的第一次重大交易中发挥重要作用。而这次经历，不但帮豪斯曼公司赢取了利润，也成为巴鲁克人生的转折点。

不久，有人向巴鲁克推荐金融巨人托马斯·福特恩·莱恩，请求二人联手，操作旨在针对詹姆斯·杜克烟草帝国的"股市战争"。

---

① 美西战争（Spanish-American War）1898年美国为夺取西班牙属地古巴、波多黎各和菲律宾而发动的战争，是列强重新瓜分殖民地的第一次帝国主义战争。古巴和菲律宾群岛既有重要的经济价值，又是美国分别向南美洲和亚洲扩张的战略基地。美国拥有雄厚的经济、军事潜力，已建立起一支较强大的海军。而西班牙早已衰落，在国际上陷于孤立。特别是古巴和菲律宾两地反对西班牙殖民统治的武装斗争，牵制着大量西班牙军队。西班牙军对古巴起义者的残酷镇压激怒了美国人民，并危及美国资本家在该地的经济利益。1898年2月15日，美国派往古巴护侨的军舰"缅因"号在哈瓦那港爆炸，美国遂以此事件为借口，于4月22日对西班牙采取军事行动。最终，12月10日，双方于巴黎签订和约，约定：西班牙承认古巴独立（实际上沦为美国的保护国），将波多黎各、关岛和菲律宾转让美国；美国为获得菲律宾向西班牙交付2000万美元作为抵偿。

② 圣迭戈（英语：SanDiego，又译圣地牙哥）是美国加利福尼亚州的一个太平洋沿岸城市。位于美国本土的极端西南角，以温暖的气候和多处的沙滩著名。在2006年的人口普查时圣迭戈市的人口为1,256,951人，在人口上是加州的第二大城，美国的第八大城。同时也是圣迭戈县的首府和圣迭戈—卡尔斯巴德—圣马科斯都市圈的经济中心。该经济圈在2006年有二百九十万人口，是美国的第17大都市区，如果加上蒂华纳的话排在21位。

③ 马尼拉湾（Manila Bay），在菲律宾吕宋岛西南，是南海东岸的重要天然港湾，为世界大港湾之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

詹姆斯·杜克是一个难缠的人，很多事情都说明了这一点。比如竞争对手暗中买入了美洲烟草公司的控股权，这对企图收购这家公司的杜克来说一个不小的冲击，但他并不气馁，反而不客气地说："虽然他们可能拥有了公司，但并不拥有他杜克；他要出去办一家公司跟他们较量。"

较量的结果，那些对手迅速败落，主动向杜克投降。杜克此后乘胜追击，吞并了许多竞争对手，但是有3个颇有实力的独立公司——利杰特迈尔斯公司、布莱克威尔公司和全美卷烟公司尚未纳入他的"烟草帝国"。杜克曾经向这三家公司示好，建议组建"托拉斯"，都被断然拒绝，于是发动价格战和广告攻势，企图迫使三家公司倒闭，最终三家公司多次联手击退了他的进攻。

1898年年底，全美卷烟公司被莱恩财团收购，重新组建起联合烟草公司。与此同时，企图两家烟草公司也磨刀霍霍，抵抗杜克的兼并。巴鲁克就是在这种情形下介入烟草公司之间的战争的。

巴鲁克意外得知，联合烟草公司准备收购利杰特迈尔斯公司，这意味着杜克将面临更有利的竞争对手。很明显，这三家独立的公司打算联合起来对抗杜克，联合烟草公司已经收购布莱克威尔及其著名的达勒姆公牛品牌，只剩下利杰特迈尔斯公司一家。烟草行业基本上呈现出"三足鼎立"的局面。

巴鲁克以此拜访了联合烟草的主要负责人乔治·巴特勒·莱恩先生，说明愿意通过股票操作的方助其一臂之力，获得了首肯。与此同时，杜克也在准备反击，他秘密派人以诱人的价格，企图引诱杰特迈尔斯的股东出让手中的股票。巴鲁克的任务，就是跟莱恩指定的律师佩吉一起在杜克之前将杰特迈尔斯的股票争取过来。无疑，这是一项艰巨而重大的任务。

谈判过程是非常复杂的，其困难程度也是显而易见的，报纸上每天都在报道不同的内容。身为这场"战争"的主要当事人，巴鲁克深知自己一言一行对客户所造成的结果，因而务必安排周全。

巴鲁克先拜访利杰特迈尔斯公司的总裁摩西·威特莫上校，上校是一个既平易近人又精明狡黠的人，联合烟草公司的负责人之一威廉·巴特勒是摩西上校的一个老朋友，很会玩纸牌，佩吉也很擅长这个。因为这层关系，巴鲁克等人与摩西·威特莫上校度过了一个愉快的夜晚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果正如佩吉所形容的那样："我们通过亲切待人的行事方式逐渐消磨掉了摩西上校的意志"。小道消息说，摩西·威特莫上校已把公司股份全卖给了联合烟草公司。这个结果令利杰特迈尔斯公司人很不满，他们打着"反对托拉斯"的旗号，反对摩西·威特莫上校让出股权。各方力量权衡再三，最终结果是：摩西·威特莫上校卖出了半数利杰特迈尔斯公司股本的期权，巴鲁克等人也与利杰特迈尔斯公司的烟民们建立了友谊。

至此，正式形成联合烟草公司和杜克的烟草帝国两大阵营，二者的对抗已不仅限于烟草领域，还扩展到更广的战场上。杜克率先反击，先新设一家子公司大陆烟草公司将股票交给场外交易所①打理。

如果说前期的股权谈判中巴鲁克并未起到关键作用，那么股票市场的竞争，将是巴鲁克一展身手的大好时机。他很快被莱恩从谈判现场叫回来，帮助莱恩通过操盘对大陆烟草股票实施攻击。

在战争来临之前，巴鲁克做足了心理准备。他自认为并非一流的场上交易员，也并没有从事过一流的场上交易，更不认为自己有这方面的天赋。现在，莱恩将生死攸关的一场硬仗交给自己全权把握，无异于一个巨大的压力。为了不辜负莱恩的期望，巴鲁克特意雇请了两个经纪人，协助自己操盘。他的计划是，先将45美元每支的大陆烟草交易价打压到30美元。

一般情况下，一只股票价格下降，股票市场喜好卖空的投机者会将这只股票的价格压得更低，并在股票下跌的厉害时卖出股票。巴鲁克却不打算采取这种方式，而是在股票价格下降时买进，等它回升之后再卖出。通过这种方式，他可以一边将大陆烟草股价压低，一边又有净利可赚。

这种有违常规的方式起初并未得到莱恩的认同，虽然他说过允许巴鲁克有20万美元的亏损的话，但当他得知这个消息之后，依旧气势汹汹地跑来质问巴鲁克赔了多少钱。巴鲁克平静地说："一分也没赔，账户赚了很多。"莱恩此刻方意识到巴鲁克操作方式的奇特，但仍然声色俱厉地警告他："我要你惹恼他们，不是要你把

① 场外交易（over-the-counter OTC）:指非上市或上市的证券，不在交易所内进行交易而在场外市场进行交易的活动，而是私下以高于或低于供销会上规定的价格或附有其他条件（如搭配次货、以物易物等）的价格达成的交易。又称"店头交易"或"柜台交易"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们毁了。”——这种对杜克近乎灭绝式的打击方式，莱恩心底乐开了花，此后他与巴鲁克合作长达二十余年就是对巴鲁克能力最大的认同。

得益于巴鲁克的操作，莱恩终于拥有了可以撼动杜克烟草托拉斯的力量，杜克渐渐落于下风。最终，莱恩成功地闯入了杜克烟草帝国的核心，并使美洲烟草公司更好地垄断了市场，烟草大战尘埃落定，巴鲁克也因为在这场没有硝烟的战争中出色的表现，而成为业界焦点。

不可原谅的错误

在与杜克的较量中，巴鲁克的操盘至关重要，这不但为他赢得了名声，也让他在豪斯曼公司的股份，由原来的八分之一升为三分之一，豪斯曼公司也因为这次著名操作，逐渐成为金融区内一家大型证券经纪公司。

这样的经历和业绩，令巴鲁克颇为自豪。他不再是当初那个为了攒结婚钱绞尽脑汁的投资者了。事实上，他拿到分红之后，立刻以39000美元的高价，在纽约证券交易所买了一个交易席位，不但没有丝毫的心疼，而且当看到自己的名字出现在交易所会员名单上时，像“喝了一杯美妙无比的烈性甜酒，精神振奋，情绪高昂”。巴鲁克在充分机遇和风险的证券交易市场寻找“猎物”。

“猎物”很快就来了，然而，巴鲁克却为这个“猎物”犯了一个业余投资者都不可能犯的低级错误。

事情是这样的：巴鲁克听说，美国烈酒酿造公司很不错，据说这个消息是莱恩财团放出来的，巴鲁克非常信任莱恩，于是就大规模买进。美国烈酒酿造公司是以前的烧酒养牛联合公司，这个公司在1893年的金融危机中破产了，之后被人重新组成了，成了的今日的美国烈酒酿造公司。

巴鲁克买进的时候，美国烈酒酿造公司仍然是全美国规模最大的烈性酒制造商和销售商。他听说，美国烈酒酿造公司与其他三家大型烈酒企业争准备合并，如果消息属实，那么在合并之前购买该公司的股票，肯定能大赚一笔，因为合并会让美国的威士忌业务全部并为一体，在垄断中享受巨大的经济利益。前景这么美好，巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鲁克将所有的钱都投放在美国烈酒酿造公司的股票上。

出人意料的是，当合并消息放出去之后，原本一直持续上涨的美国烈酒酿造公司股价突然停滞不前。由于没有一分钱的现金作为储备，为了弥补保证金的不足，巴鲁克不得不卖掉其他股票。结果，在烟草操盘中所获得的利润，全部赔了进去，巴鲁克又变得一无所有了。

这是巴鲁克从业以来最严重的损失，也是他一生中最大的损失。这次交易，不但让他失去了利润，生活质量也严重下降，他原先承诺给妻子的豪华马车、吊灯、佣人，全部无限期推迟。

更令他沮丧的是，当他灰头土脸地将这件事向莱恩抱怨的时候，莱恩却反问道：“我让你买那只美国烈酒酿造公司的股票了吗？”巴鲁克当即哑口无言。这个消息，是他从一个与莱恩关系密切并且屡屡对自己示好的朋友口中听说的，他本人从来没有向莱恩核对过此事。

面对张口结舌的巴鲁克，莱恩奉劝他说：“千万不要理会关于我向其他人讲了什么话的说辞，很多问我问题的人都没有权利知道答案，但你有这个权利。”巴鲁克终于明白，自己这次失利，是听信小道消息的结果。事实上小道消息从来都不可靠，它可能是人们用一些不经意的话来引诱股民上钩的把戏，在股市纵横多年的巴鲁克阴沟里翻船，被这么简单的伎俩给打败了。

后来的事情令人感慨：美国烈酒酿造公司自重组以来就困难重重，导致很多投资者的财富化为乌有。与这家公司有关联的人为了摆脱绝境使出各种手段来套取股民的钱，巴鲁克只是其中一个罢了。

州长之死

正如巴鲁克后来所说：“我年轻的时候，只是华尔街的办事员和跑腿人员，除了精力充沛和野心勃勃，其他一无所知，经常犯错。”一次次错误和教训，不断刺激着巴鲁克的危机意识，激励着他的不断成长，乃至最终使他成为一个“在股市大崩溃前抛出的”传奇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实，早在1929年大恐慌来临之前，巴鲁克已经遭遇过一次类似的恐慌。

1899年，布鲁克林捷运公司的总裁兼纽约州州长罗斯维尔·弗劳尔的一系列举动引起了巴鲁克的注意。

罗斯维尔·弗劳尔刚刚担任布鲁克林捷运公司总裁时，改公司的股票价格在大概在20美元左右。弗劳尔上任州长之后，对外宣布说，布鲁克林捷运公司管理不善，经营不当，因此股票价格才处于这个水平。他担任总裁后不久，采取了一系列手段，注意用人和管理，让布鲁克林捷运公司实现了盈利。结果，“提高了盈利”之后的布鲁克林捷运公司股价上升到每只75美元。

与此同时，罗斯维尔·弗劳尔加大了管理力度，大力整顿管理，布鲁克林捷运公司的营业收入大幅度上升，股价才因此升上来了。

得益于一系列举措，原本处于低端的布鲁克林捷运公司股票，以迅雷不及掩耳之势升为高价股票。在其攀升过程中，巴鲁克也曾买了几次这支股票。但不久，巴鲁克就发现，布鲁克林捷运公司的财务报表不再像以前那么清晰了，经验告诉他，情况有些不对头，这里面一定有文章。

此时，罗斯维尔·弗劳尔之前对外所公布的消息，每一条都兑现了。如在股价20美元时，他说要涨到75美元；在股价50美元时，他说要涨到125美元。他所说的这一切似乎都天衣无缝。

究竟是哪里有问题？巴鲁克说不上来，只是隐隐约约有些不安。

4月份，布鲁克林捷运公司的股价上涨道137美元一支，上升劲头有所萎靡。人们纷纷说：布鲁克林捷运公司股票上涨得太快、太高，目前还没有任何一支股票有这样大的涨幅和飙升速度，这简直不合常理。关于这一点，巴鲁克完全认同。

到了5月12日上午，《纽约晨报》上刊登了一则声明，弗劳尔声称，布鲁克林捷运公司的盈利正稳步增长，公司的前景乐观。由于前几次他的消息从来都是准确的，当人们看到这则消息之后，不再犹疑，纷纷买入股票，于是布鲁克林捷运公司股价被无形之手继续推升。

但到了下午，有小道消息说，弗劳尔突然染病，病情危急，证券交易市场立刻传来利空消息，人群不安。当天收盘的时候，《华尔街日报》刊登出醒目消息：弗劳尔只是突发消化不良而已，这则消息对华尔街产生了一定的安抚作用。富有戏剧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性的是，当大多数人看到这个消息时，又传来弗劳尔的病情已经恶化到“弥留”的阶段。一天之内消息数变，对股民造成巨大冲击。

实际情况是，当天早上，弗劳尔由于身体疲惫，到长岛一个乡村俱乐部游玩，准备在那里钓鱼。中午，他在微微的春风中吃了一顿丰盛的午餐，然后又喝了一壶冰水，就这样，他病倒了。起初，这病好像并不严重，也没有引起足够的重视。然而，当天晚上10点钟，弗劳尔死掉了。

第二天，整个华尔街都因弗劳尔的死而恐慌，布鲁克林捷运公司的股价迅速下跌，才几个小时功夫，已经跌到了100美元。如果不是有人强力护盘缓冲不利消息对股价的影响，恐怕布鲁克林捷运公司的股价跌得更厉害。参与护盘的都是当时响当当的大人物，如J.P.摩根、亨利·罗杰斯、詹姆斯·基恩等，布鲁克林捷运公司的股价又慢慢回升到115美元。当人们听说BRT公司的股价是因为这些金融巨头护盘的结果，实际上他们正悄悄将资金从BRT公司中撤出来，股票市场再度恐慌，布鲁克林捷运公司的股票又慢慢滑落到100美元。

巴鲁克之前已经意识到布鲁克林捷运公司的隐患，股价刚刚下降时，就毫不犹豫地抛出了手中股票。事实果真如他所料，后来布鲁克林捷运股价再也没有超出过他卖的价格。不久，布鲁克林捷运股价就跌落到60美元。因为及时抛售，巴鲁克没有像大多数人一样赔光，还赚了60000美元。

做空“联合铜业”

1899年，马科斯·戴里的铜矿被人收购，与此同时，很多铜业公司都被人收购，很快，一家名为“联合铜业”的联合企业成立起来，联合铜业的股票开始公开发行，等待认购。

这是一起旨在抬高铜价的操作行为。在这个事件中，有人专门负责勾起公众的认购兴趣，有人则鼓动金融界最耀眼的人物，如威廉·洛克菲勒、亨利·罗杰斯和国民城市银行的詹姆斯·斯蒂尔曼，专为联合铜业做广告，号召认购联合铜业股票。结果，联合铜业以每股100美元的价格发行，仍旧得到超额认购。联合铜业发起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人对认购者发出狂言，你们可以凭借当初大家签订的协议将支票兑换成现金了。一些人确实也兑现了，现金纷纷流入联合铜业发起人的腰包。

这是一起典型的“空手套白狼”，联合铜业获得了投资者认可，其股价飙涨，一时无二。到了1901年6月，联合铜业股价已经上涨到130美元，人们还纷纷预言，联合铜业的股价会再涨到150或者更高。

在这起人浮于事、人心躁动的股票买卖中，巴鲁克始终没让自己受到市场的左右。他在此时遇到一位咖啡商赫尔曼·希尔肯。希尔肯是一位很有智慧的生意人，他也从事股票交易，不过不为赚钱，而为证实自己的判断。巴鲁克为他的这种生意胸怀深深折服。

希尔肯说，当今国际铜价普遍偏高，世界上还有些国家对铜的使用做了限制，市场的铜已经处于供过于求的地步了，美国的铜出口量也正在逐步下降。这次联合铜业的行为，是一起明显的人为“事故”，几年前法国就有同样试图操纵铜价的投机者，最后受到了市场的惩罚，美国这次操作模式，跟法国当年的情形很相似。

巴鲁克听完考虑希尔肯的信息，对市场做了一番严密的调查，调查的结果证实了希尔肯的推测。到了7月份，联合铜业的股价果然开始下跌，股市陷入恐慌，很多股票受到影响下跌，但不久又有所反弹。

针对这种形势，巴鲁克决定做空，因为联合铜业违背了市场规律，股价下跌将是不争的事实。尽管此时联合铜业的股价仍然有所上涨，巴鲁克依旧坚持卖空操作。

巴鲁克刚刚操作不久，他的朋友莱恩就警告他，小心联合铜业对他展开报复，一旦联合铜业股价上涨，他将一文不名。

莱恩的话对巴鲁克还是有一定影响的，巴鲁克听到他的警告，暂时停下做空，对整个市场又仔细分析了一遍，所得出的结果仍然是联合铜业的股价会跌落，因为供求法则是市场经济最直接的法则，谁违背了它必定受到惩罚。于是，他毅然再次做空。

最初，J.P.摩根为了避免股市恐慌，利用自己在华尔街和华盛顿的影响力，迫使联合铜业股价有所回升，导致了股价反弹。但是，市场法则从来不是某一个人所决定的，即使这个人是富可敌国的J.P.摩根。很快，联合铜业的股价就跌到106美元，巴鲁克因此小赚一笔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9月14日，麦金利总统去世，这对金融市场产生了一股不小的冲击，有传言说联合铜业的内部人士都在想法卖出股票。巴鲁克知道这些消息之后，又小心翼翼地增加了一些空头仓位。

此时的联合铜业，已经明显处于危机时期，巴鲁克经常听说联合铜业的发起者对他的卖空表示极大的愤慨，巴鲁克的朋友们也经常劝导他说不要得罪那些人，一些社会甚至指责巴鲁克的行为会导致一家有益于社会的企业倒闭。对于各路声音，巴鲁克丝毫不以为意，凭着年轻人应有的那股倔强和冲劲儿，继续做空，对人们的质疑和批判不加理会。

9月20日，在联合企业召开董事会议之际，当天的收盘结果显示，联合铜业又下降了几个百分点，收盘价略高于100美元。这一天是周五，如果不出意外，下周一就是巴鲁克操作的关键时期，成败在此一举。

然而在周一来临之前，巴鲁克接到了母亲的电话：犹太人的赎罪日到了，他必须在周一放下一切世俗事务，参加赎罪日。考虑再三，巴鲁克决定周一赎罪，并将手头的工作告知助手：继续操作手上的事务，即继续卖空，然后他又叮嘱另一个助手：一旦联合铜业的股价跌落到某个价位，他就负责买入。这样的两手准备，是为了防止联合企业暗中捣鬼。交待完毕，巴鲁克就撇下一切俗世，安心过赎罪日了。

当傍晚巴鲁克回到尘世中时，联合铜业的股价已经又下跌了2个百分点，期间虽然有所反弹，但到收盘的时候，股价已经跌落到93.75美元。到12月份，联合铜业的股价只有60美元了。

这让又巴鲁克大赚了一笔——70万美元左右，这是他从业以来一次性赚钱最多的时候。而且对于当天出现的几次反弹，他也做好了预防措施，有效避免了保证金不足的问题。

这次成功，巴鲁克分析，有两个重要原因：其一，他恪守了一个教徒的本分，因此避免了任何因素的干扰——当天联合铜业的股票可是反弹了好几次了，如果他在场，难免不会作出违反当初自己的决定的事情。其二，联合铜业违抗了市场法则。

这件事加深了巴鲁克对股市的认识：任何情况下，不要受小道消息、市场的影响，一个人必须始终冷静、不掺杂任何情感执行正确的决定，对于认准的事情，要巍然不动的执行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴鲁克后来不但强化了这一认识，在政治生涯中也多次用到，被威尔逊总统[①]称赞为“事实博士”。

在大崩盘前抛售

从1901年漂亮的做空开始，巴鲁克跻身华尔街高层：介入摩根与哈里曼的对抗、尝试经营南方铁路、为古根海姆家族寻找铜、收购橡胶公司、为美国寻找铜，诸如此类。一战期间，对股市略有厌倦的巴鲁克因为寻找铜被威尔逊总统任命为“暂时工业委员会”的成员，从此步入政坛。

与摩根、利弗莫尔等人相比，巴鲁克的经历没有那么灿烂，但仅仅凭1929年股市崩溃前最后一抛，足以令他青史留名。

1929年上半年，所有人都知道那段时间的纽约股市行情好到了极点。以德克萨斯海湾硫矿公司为例，初始股票仅为10美元，但在1929年最好的时候，每只股票成交价格达到320美元，相差32倍之多，利润可想而之。巴鲁克拥有这家公司的121000股股票，他的利润是非常壮观的。

然后，在那个黑色的10月，在股价升到最高点之前，巴鲁克却鬼使神差地将手中所有的股票都卖了，成为那场金融危机中唯一一个全身而退的人。事实上，当时无论多么出色股票交易手，即便如本杰明·格雷厄姆、杰西·利弗莫尔都未从中安然脱身，杰西·利弗莫尔甚至从此还进入人生的低谷乃至最终被迫自杀。唯有巴鲁克一卜，成功地逃过了这场劫难。

流行的说法是：巴鲁克正在华尔街以前的公司外面，那里以前总有一个老乞丐，巴鲁克经常给他些许小钱。在1929年股市疯狂飚升期间，这个老乞丐突然对巴

① 伍德罗·威尔逊，美国第28任总统。少年时代就醉心于政治，曾获霍普金斯大学政治博士学位，是美国“学术地位最高”的一位总统，是一位杰出的资产阶级政治家。他被认为是美国历史之最杰出的六位总统之一，近代史上是具道德使命的政治家、“联合国”组织的启蒙者、诺贝尔和平奖的获得者。他第一次提出了同西方列强崇尚的武力解决问题针锋相对的理想主义政治理念。他影响巨大，连他喜欢打高尔夫球，后来都为世界各国总统仿效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鲁克说："我有个很好的内部消息要告诉你……"巴鲁克后来解释说，连乞丐都知道的内部消息，投资者就要小心了，没有什么能比毫无付出却能有所播种更加危险的理想了。于是，他果断地在股市大崩溃之前抛出了手中的股票。

巴鲁认为，自己能安然脱险的原因很简单：股价似乎已经攀升得很高了。对于这个解释，当时他的朋友还取笑他胆小懦弱。这些朋友可能并没有意识到，巴鲁克经常在股票是上升的途中就抛出。尽管这个习惯让他也错失了一些发大财的机会，但却令他一直能够守住自己的财富不缩水，而不是外行人那样一边嘲笑巴鲁克的懦弱，一边饱尝一文不名的失利。

巴鲁克为世人感到悲哀的是：投资者往往太注重眼前的得失，虽然在市场上升期间至少会有一段时间无论谁提供的内部消息似乎都很起作用，但这只会把人们拉进市场、陷得越来越深。

这样看来，巴鲁克的作为似乎更像一种保守主义，没有其他冒险家那么疯狂，在狂躁的股票市场始终保持着冷静。但这总好过那些忘记了"二加二等于四"的人，他们总容易被利益驱动得过了头，在股价持续高涨时忘记了风险，不坚持到崩盘不罢休。

1929年精彩的一抛，巴鲁克的"获利达到预期便抛出"的模式已经被人誉为"巴鲁克选择"，事实告诫人们不要为主观欲望所驱动，事事听从"二加二等于四"，让事实说话，避免行动过激引起过激的反应。他本人，也因为处处谨小慎微而被杜鲁门总统[①]誉为"这个人认为自己应该管理整个地球，甚至还能管理月球和土星"，评价之高，无人能出其右。

---

① 哈里·S·杜鲁门（Harry S Truman，1884年5月8日—1972年12月26日）美国第33任总统（1945年4月12日—1949年1月20日，1949年1月20日—1953年1月20日）绰号"密苏里的小人物"。总统任期内，1945年对日本使用原子弹而使第二次世界大战迅速结束。1947年提出"杜鲁门主义"，1948年批准以扶植欧洲为目的的"马歇尔计划"。1953年卸任回乡。1972年12月16日在堪萨斯城病故。著有回忆录两卷《决定的年代》、《试验和希望的年代》和《公民先生》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

伯纳德·麦道夫：从“天使”到“恶魔”

1960年，90岁的巴鲁克正在将一生经历写成自传，此时，无名小子麦道夫出道了。

麦道夫利用暑假打工当救生员和安装花园喷水装置赚来的5000美元，还向岳父借了一个办公室，创立伯纳德·麦道夫投资证券公司，很快脱颖而出，成为美国最大的独立交易商之一。

麦道夫公司开发自动报价系统，就是今天纳斯达克的前身。作为缔造现代华尔街交易体系的先驱，麦道夫于1990年开始担任纳斯达克董事会主席。成为华尔街最受人尊敬的人物之一。

功成名就后，麦道夫的人生轨迹发生巨大转变。他的公司以保密为第一要务，声称高额投资回报，却拒不公开经营之道，如果有人不识相，那么麦道夫一定会把他踢出局。

2008年12月，麦道夫向自己的儿子公布了隐瞒近乎三十年的真相，一时间，各界哗然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“伯纳德·麦道夫被捕了！”

2008年12月11日，星期四，早晨八点。

联邦调查局探员西奥多·卡乔皮一大早就急匆匆地将同事从睡梦中叫醒，以迅雷不及掩耳之势来到曼哈顿东64大街133号门前——这里住着一位尊贵的人物，传说即使有钱人拿着钱上门，也不见得会被优待。

“等着瞧吧，我今天倒要看看你还能玩出什么猫腻。”西奥多嘀咕了一声，下车，准备拜访这位传闻中的大人物。

“这也没什么特别的嘛！”同事不以为然地说。

西奥多很赞同。的确，与那些在豪华建筑鳞次栉比的纽约上东区别墅相比，这位大人物所居住的地方，充其量也只能算作公寓，与一些一般的建筑相比，似乎也没有什么特色。

两人走过室外遮雨棚和大门，迈进大堂。里面的情形真令他们吃惊！与这栋楼灰蒙蒙的外观一点也不相配。简单来说，这里简直是一个王国：四处摆放着豪华的皮质座椅，大方而珍贵的兰花，连空气都弥漫着浓烈的豪华气息。这一切似乎正透露着一个信息：主人并不是一个高调张扬的人。

西奥多直奔目标，要了解一个人，最快的方式是见到他本人，这是他多年来的调查经验。他跟同事上了电梯，直接按12A顶层公寓。在电梯徐徐上升的时候，西奥多忍不住再整理了一遍思路，再次确认自己是否有收到错误的消息，最后一遍确认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是不是自己搞错了。

这件案子实在有些蹊跷。昨天下午，负责接洽的人告诉他说，12A顶层公寓里住了一对老年夫妻，他们的儿子突然打电话告诉联邦警察，自己的父亲是一个大骗子，要求律师与华尔街监管部门联系。这位“大骗子”的来头不小，华尔街监管部门不敢怠慢，立刻向向纽约南区监察部门进行汇报，南区监察部门也不敢轻易处理，立即将此事上报给FBI，西奥多这才知道这件案子的来龙去脉。

两名报案者说他们的父亲诈骗了投资人和家人大约500亿美元的资金，甚至更多。且不论这种大义灭亲的行为多么令人兴趣盎然，单单是这位被告的来头就让人吃惊——他在华尔街太有影响力，怎么可能会出这么大的纰漏呢？万一情况不属实，这事就闹大了。还是谨慎为妙。

西奥多已经做了充分的准备，不放过每个细节，但想到这位人物的名气，心里仍然有些忐忑。他不知道那两个报案者的话可信度有多高，也不敢相信这位鼎鼎有名的大人物竟然可能会是美国历史上最大的骗子。感受着公寓内部的豪华与大气，西奥多无法将这一切跟骗子联系起来。

12A顶层公寓到了，里面面临着一个什么样的敌人，会有一场什么样的战争，西奥多完全没有把握。

他倒吸了一口气，按响了门铃。听着刺耳的铃声，他觉得心都要跳出来了——这扇门曾经拒绝了多少有钱的投资客啊，现在他将以一种完全不同的身份进去，那位传说中的人物，会惊讶？会生气？还是会利用自己的影响力让自己混不下去？西奥多忽然觉得很紧张刺激。

门很快就开了，开门的是一位穿着睡衣、拖鞋，披着淡蓝色的浴袍的老人。

西奥多努力使自己的音调听起来平稳一些，掏出工作证，亮明身份。老人没有丝毫疑问，像接待一位老朋友那样，将他们请进屋里。

西奥多坐到沙发上，简单地打量了一下这个看似弱不禁风的老人，然后盯着他的双眼问：“您知道我们为什么来吗？”

老人微微顿首。

西奥多接着说：“联邦调查局收到一份很奇怪的举报，您的两个儿子说您是一个……诈骗犯。现在，我希望您能……给我们一个合理的解释，我相信你能证明自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己的清白。”

西奥多飞快地想着措辞，唯恐哪个词汇不当，一不小心伤害了这位尊敬的大人物。

老人微微想了几秒，回答说：“哦，不要什么解释来证明我的清白，根本没有。”

西奥多有一点点惊讶。老人似乎看出了他的心思，进一步说：“我两个儿子的举报都是实情，我的对冲基金[①]其实就是欺诈机构，一切都是一个谎言，是一个庞大的‘庞氏骗局’[②]。”

老人的回答太令西奥多意外了，他原本没想到事情是这样的！

老人接着介绍说：“现在，这个骗局没有继续下去了，我的客户已经一分钱都没有了，500亿美金确实全部没了。”

原来这一切全部属实，看来今天西奥多有很多工作要做了，他甚至连逮捕他的准备都没有做好呢。因为犯人通常都拒绝认罪，会设置很多障碍，更何况这位在华尔街声名显赫的人物呢！但老人已经坦白了罪行，将这二十多年来所欺骗的客户的名单以及详细情况都原原本本地说了出来。

静静听完，西奥多感到无奈而滑稽，冷冷地对老人说：“你被捕了。”说着，就将老人押送到楼下，警车嘶鸣，向南区检察官办公室驶去。

当天下午，华尔街被一则消息引爆：“伯纳德·麦道夫被捕了”。整个华尔街，似乎瞬间停止了运作，宛若什么庞大的物体轰然倒地，一代传奇，终于要画上句号了。

---

① 对冲基金，也称避险基金或套利基金，是指由金融期货和金融期权等金融衍生工具与金融组织结合后以高风险投机为手段并以盈利为目的的金融基金。它是投资基金的一种形式，属于免责市场产品。意为“风险对冲过的基金”，对冲基金名为基金，实际与互惠基金安全、收益、增值的投资理念有本质区别。

② 庞氏骗局是一种最古老和最常见的投资诈骗，是金字塔骗局的变体，很多非法的传销集团就是用这一招聚敛钱财的，这种骗术是一个名叫查尔斯·旁兹的投机商人“发明”的。庞氏骗局在中国又称“拆东墙补西墙”、“空手套白狼”。简言之就是利用新投资人的钱来向老投资者支付利息和短期回报，以制造赚钱的假象进而骗取更多的投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一切，似乎早已有预兆

伯纳德·麦道夫出生于一个美国犹太移民家庭。他的祖父所罗门·麦道夫和祖母罗思·麦道夫于1907年移民到新大陆生活，祖父的职业是工人，祖母没有工作，只是操持家务。他的祖父有四个孩子，伯纳德的父亲拉尔夫是家里的次子，在首饰批发行从事经理助理的工作。

1938年4月29日，伯纳德·麦道夫出生时，全家十多口人居住在只有2.5万人口的劳雷尔顿小镇上，过着非常朴素的生活。

劳雷尔顿小镇坐落在一个距离曼哈顿地区不远的孤岛上。伯纳德还是一个小男孩的时候，这里还没有地铁，也没有发达的交通网，与外界唯一的通道是长岛铁路大西洋支线。

总之，这里虽然毗邻曼哈顿，但却丝毫没有曼哈顿的繁华与商业气息，整个小镇呈现出一派祥和之气，很少有作奸犯科者，人们也都生活得无忧无虑。这里的田园风光因此吸引了不少游人，附近的法·洛克威海滩是远近驰名的休闲娱乐去处。

在这个充满田园气息的家乡，伯纳德度过了无忧无虑的少年时光。

令人惊奇的是，伯纳德·麦道夫还在上小学的时候，他就跟小伙伴创立了一个名叫大乌鸦的社交俱乐部。这个俱乐部的就设立在156公立小学对面的劳雷尔顿犹太中心，会员都是伯纳德度的同龄人，他们有自己专门的俱乐部的徽标，徽标统一被印在运动员的运动衫上。

据麦道夫儿时的玩伴杰伊·波特努瓦回忆道：“因为集会场所总是选在犹太教堂，所以参加集会的犹太人总是比非犹太人多。因此，他们很有理由证明自己是一个犹太人的组织。大乌鸦俱乐部的入会制度是颠倒的。如果一个很受欢迎的非犹太人希望成为会员，他就必须找一个名气不大的犹太人作为自己的介绍人。”波特努瓦作为非犹太人被吸纳，是因为伯纳德·麦道夫与另一个朋友的共同推荐。

法·洛克威中学是雷尔顿地区唯一的中学，也是纽约市最好的中学之一，从1952年开始，伯纳德·麦道夫进入该中学，在这里度过了默默无闻的中学时光——其实也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

算不得真正的默默无闻，至少最受学生们喜欢的老师哈里·科隆比还记得这个人。

不过，总体说来："可以肯定地说，没有人记得这个人（伯纳德·麦道夫）。"

如果说伯纳德·麦道夫令一些人记忆深刻，那是因为，他不用非常努力，就能获得不错的成绩。这点已经从伯纳德·麦道夫的游泳队助理教练弗莱彻·埃伯利那里得到了证实。

更令同学们难忘的是伯纳德·麦道夫高超的骗术。有一次，英语老师让每个人口头讲述一本书的梗概，很多学生都不知道该怎么讲。伯纳德没有看过什么书，也从来不做什么读书报告，但这难不倒他。被老师叫起来后，他不慌不忙讲了一个《狩猎和捕鱼》的故事，还说这是皮特·冈恩写的。

介绍到这里，熟悉他的同学就笑起来，因为根本就没这个故事，也没有这个作者，一切都是麦道夫自己杜撰出来的。令人意想不到的是，麦道夫竟然煞有其事地讲述自己的读书报告，并且对老师说现在手头没有这本书，因为已经还到公共图书馆了。就这样，麦道夫轻松过关了。

中学时代，像这种小把戏，伯纳德·麦道夫玩得炉火纯青，数不胜数。上大学后，原本心智应该更成熟的时候，麦道夫不但没有改变玩弄小伎俩的习惯，反而似乎有些变本加厉。

1958年初，麦道夫跟一个朋友杰伊·波特努瓦开车去打牌。那天下了雪，在路途中，窄窄的街道两旁停满了车，麦道夫以每小时40英里的速度驾驶。波特努瓦认为，现在路况不太好，应该开慢一点，每小时20英里就不错了，于是劝导麦道夫开慢一点，否则会蹭到路边的车辆。麦道夫说："无论车速是40英里还是20英里，车子的宽度始终是不变的，开快车并不会增加事故的发生率。"

提起这件事，很久之后，杰伊·波特努瓦表示，虽然麦道夫关于车子的宽度这个认识没有错，但他却没有考虑过高速情况下发生事故的概率更高一些。多年之后，波特努瓦与麦道夫反目成仇。理由是：麦道夫喜欢过度奢华，喜欢骗人，只要能达到自己预期的成功，就不计较后果。

不过，这件小事似乎不足为过，在叛逆的50年代，哪个美国年轻人没有过玩世不恭的经历？这些不能成为一个罪犯的证据。杰伊·波特努瓦对麦道夫的评论，不妨姑且看做是对敌人的一种不满和"诽谤"，因为年轻人的莽撞行为，有时候并不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一定预示着他就会犯罪。

但麦道夫少年时代有违常规的这些小事，却在一定程度上注定了他的人生轨迹。

就像1960年麦道夫从霍夫斯特拉大学毕业时，所获得的是政治学学位，却对人暗示说自己曾经在法学院学习。这个小小的谎言，实际上产生了深刻的影响。因为很多投资者根据他在法学院受过正式法律教育的经历，或者干脆认为他曾是一名职业律师，才下定决定投资与他，使得后来他的骗局获得成功。虽然这个身份只是一个参考，但却在吸引投资的关键时刻起到了重要作用。

了不起的岳父大人

1959年，麦道夫同另一个来自犹太家庭的女孩鲁斯·阿尔佩恩举行了婚礼，这桩婚姻不仅使爱情的开花结果，也将他的事业推向高峰。

鲁斯也来自于一个移民家庭，家族的第一代移民是祖父辈，到了父辈索尔的时候，也即麦道夫的岳父大人时，经过两代人的努力，阿尔佩恩家族虽谈不上名门望族，却圈内有了一定的影响力。

麦道夫在结婚之前，曾经担任过救生员，还在夏季兼职安装洒水器的工作，攒了一小笔钱。结婚后，他变得有些不安分了，想轰轰烈烈做一番大事业，他的岳父索尔·阿尔佩恩爽快地拿出5万美元支持他。

1960年11月，麦道夫用这笔钱创办了伯纳德·L·麦道夫证券投资经纪公司，正式踏入证券市场。

每每提到这段经历，麦道夫又是感激，又是自豪，他对瑞士信贷银行和其他投资者说："我有生以来唯一一次负债就是开公司之初我向岳父、岳母借了5万美元，而且后来不久我就还上了。"那时候，麦道夫还只是一个刚毕业不久的学生，能在短时间内做到这一点还真的是不容易！

事实上，岳父对麦道夫的支持不仅仅在资金方面，更在于人脉方面。麦道夫一进入专业投资领域，名声就比一般人传播得快，这主要得益于岳父索尔·阿尔佩恩的宣传。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多年以来，索尔·阿尔佩恩夫妇喜欢在卡茨基尔风景区度假，那里是犹太家庭经常光顾的地方。

很多像索尔·阿尔佩恩一样的移民家庭，当初都是怀着“美国梦”的美好愿望踏上这块土地的。但从某些方面来说，美国既是天堂，又是地狱，一方面为人提供美好的前景，一方面又到处存在竞争压力，犹太人虽然比较精明，但在这个充满竞争的国土，一样备感生活的压力。

卡茨基尔是一个远离城市喧嚣的宁静港湾，这里有包括儿童夏令营、宾馆以及其他的消暑场地，可以令人远离工作和生活的压力，在自然的抚慰下享受真正的轻松愉快。

很多犹太人都将卡茨基尔当做休闲娱乐的好去处。有时候，女人和孩子在卡茨基尔的山中玩耍，而男人则在工作之余来这里与朋友聚会。因此，卡茨基尔渐渐成了一个不错的社交场所。

索尔·阿尔佩恩怀着放松和社交的双重心态进入卡茨基尔风景区。他们一家常住在纽约武德里奇一家叫做阳光橡树的饭店，那是很多度假家庭的都会选择的住宿场所。由于经常来阳光橡树饭店，索尔·阿尔佩恩跟很多家庭都成为了好朋友，甚至连饭店的主人阿伦森也成了他的好朋友。

索尔·阿尔佩恩真是疼他的女婿，他逢人便讲麦道夫多么擅长股票操作，逢人便说麦道夫在证券市场多么有名气、多么能为顾客赚钱。他是卡茨基尔的常客，来此休假的人对他比较熟悉，也比较放心，十分信任他，他的很多熟人和朋友，就这样成了麦道夫的客户，将钱交给麦道夫投资，连饭店主人阿伦森夫妇及他们后来的继承人辛西娅·阿伦森也都成了麦道夫公司的客户。

麦道夫最初这一批客户，都是熟人和朋友。他们多是移民美国的第二代和第三代，不富裕，在生活上也没有太大的野心，他们只是普通的老百姓，只是希望自己的积蓄能进一步增加。

索尔·阿尔佩恩常常这样向他们介绍麦道夫在华尔街的投资公司：“这家公司运作非常良好，你难道不想鼓励你的朋友在他那里投资吗？有时，他的客户每年的回报高达18%或者19%”。那些手头有5000美元或者1万美元，只能靠辛勤工作获得收入的人，听到这里便心动了。

经过岳父大人的宣传，麦道夫在卡茨基尔成了能赚钱的经纪人。人们纷纷将钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交给他来打理，虽然每人投资金额并不多，但加起来“总和至少有500万美元”[①]。借此，麦道夫获得了人生第一桶金。

“最快操盘术”

岳父索尔·阿尔佩恩的推广，虽然有刻意为之之嫌，但不得不承认，麦道夫的确是股票操作方面的一个天才。

阳光橡树饭店只是麦道夫网络投资客户的一个开端，更多时候，麦道夫是靠自己的真实本领来吸纳客户的。六七十年代，波士顿附近的棕榈滩乡村俱乐部、汉普顿乡村俱乐部，以及佛罗里达州、纽约州、明尼苏达州和洛杉矶等地的教会组织，都有他的客户，麦道夫并非浪得虚名。

1961年夏天，凯·温莎服装品牌创始人卡尔·夏皮罗慕名找到伯纳德·麦道夫。

卡尔·夏皮罗专门从事女性时装设计和制造，市场效果不错，这一年，他的凯·温莎公司公开上市了，由此赚了一小笔钱。听人说麦道夫擅长股票操作，他便拿着10万美元希望麦道夫打理。

麦道夫还没有开始操作，便向卡尔·夏皮罗提供了一个诱人的前景：他能在3天之内彻底完成卡尔·夏皮罗的交易。这个速度在当时的华尔街是闻所未闻的，卡尔·夏皮罗立刻爽快地成了他的客户。

当时的华尔街，所有的工作都是以手工作坊的方式展开的，一切工作，都要由股票交易员亲自操作或者通过电话操作，而且具体操作时页是用手抄写在纸面上，还没有计算机。这种纯人工的操作方式，即使是规模比较大的经纪公司，进行一次简单的股票交易，通常也需要好几周。

而像麦道夫这样的小经纪公司，只能通过为小公司代理股票交易，通常需要找3家或者4家不同的公司才能获得一个报价，然后才能为自己的客户找到一个买主或者卖主，然后再将制作完的交易单据交给专门跑腿的年轻人，再由跑腿人将单据送到

① 辛西娅·阿伦森继子戴维·阿伦森语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后勤部门，后勤部门再进行必要的文案处理工作以及邮寄股票认购单据，最后才能完成一笔交易。这个过程通常需要好几周，而且还要谨防诈骗，提防遇到那些没有股票但却嚷嚷着有股票出售以获取现金的骗子。

不得不说，麦道夫的起点就比多数人要高，不像本杰明·格雷厄姆、伯纳德·巴鲁克，只是从华尔街的跑腿者起步，凭着自己的业务能力一点一点登上华尔街的舞台。麦道夫一开始就是一个股票经纪公司的老板，甚至一开始就报出了在当时来看根本不可能完成的速度。

更何况，在当时的条件下，完成一次股票交易，不但速度很慢，而且华尔街每个星期三必须闭市休息一天，便于证券交易市场整理一周以来堆积如山的交易文件。1970年，当地还爆发了一场邮政工人罢工事件，邮件的传递受到影响，股票交易变得更为艰难。第二年，SEC[①]又通过了一条新规则：如果股票经纪人不能为客户提供最新的交易记录，必须以发电报的方式报告给客户。这就为股票交易增加了成本，很多业绩不错的经纪公司不得不关门大吉。

这些还只是十年之后股票交易的困境，可以想象，当1961年麦道夫向卡尔·夏皮罗承诺三天就可以完成交易时，卡尔·夏皮罗是多么欣喜若狂。

现实情况是，麦道夫果然在三天之内就帮助卡尔·夏皮罗完成了股票交易。他使用的方式在今天看来非常简单——借助计算机技术。但在那个年代，还没有人，或者说只有很少人知道计算机是可以用来从事股票交易的。

卡尔·夏皮罗顺利在3天之内就实现股票交割的消息，像长了翅膀一样，很快在华尔街传播开来。不仅卡尔·夏皮罗本人成为麦道夫的忠实顾客，他还接二连三地将自己的朋友介绍给麦道夫，朋友又介绍新的朋友。就这样，麦道夫才进入华尔街短短一年，在客户方面就造成了连锁反应。

不得不承认，麦道夫为电子计算机引入股票市场起了重要的推动作用。

伯纳德·L·麦道夫证券投资公司率先通过全国报价局提供的粉单信息进行报价和询价，然后用计算机代替客户进行交易。随着客户增多，公司开始利用计算机处

① 美国证券交易委员会 Securities and Exchange Commission。缩写为：SEC。根据《1934年证券交易法》于当年成立的美国联邦政府专门委员会，旨在监督证券法规的实施。委员会由五名委员组成，主席每五年更换一次，由美国总统任命。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理报价，并将业务重点集中到电子交易上来。

麦道夫公司开发自动报价系统给了华尔街灵感。1971年，全美证券商协会自动报价系统纳斯达克成立。麦道夫很快将斯达克系统引入了自己公司的交易中，大大提高了股票交易的速度。

纳斯达克很快成为老牌的纽约证券交易所（NYSE）和美国证券交易所（AMEX）强有力的竞争对手，如今已经发展成为全美也是世界最大的股票电子交易市场。纳斯达克为股票交易所带来的便利以及它的成功，麦道夫功不可没。

行业的革命者

1975年，全国市场体系（NMS）在《1975年证券法修正案》的支持下在全美展开了证券市场的竞争。

美国证券交易委员会要求提高股票市场的透明度，传统的市场体系每天提供几个信息来源及时提供价格信息受到一些经纪商的欢迎。但只是每天报价一次的粉单信息，人们无从得知场外交易的股票价格，所以存在一定的局限性。麦道夫很好地利用了股票交易市场的这场竞争。

此时的麦道夫，仍然是华尔街一名普通的经济交易商，只是业务比一般人要好一些而已。

纳斯达克成立之后，他立刻发现了信息化是其重要优势，立刻加入了纳斯达克，成为最早加入纳斯达克系统的5个经纪交易商之一。纳斯达克的完全电子化操作，为股票交易提供了便利，麦道夫借助这个平台，不但发展了更多业务，而且在与各监管部门的沟通中，逐渐活跃起来，逐渐成为纳斯达克系统中较有影响力的人物。

不过，此时麦道夫的主要兴趣仍然只在自己的经纪公司上，他所做的一切都只是为了将自己的公司发展壮大。NMS与SEC的竞争，以及纳斯达克有意使之与另一个经济交易商的竞争，迫使麦道夫与SEC和试图引进竞争机制的证券监管部门一致起来。

1979年，麦道夫加入了纳斯达克全国市场系统设计委员会，不久便参与和主持了设计委员会的工作。他积极参加各种会议，与业界人士共同讨论，最终推动了跨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场交易系统（ITS）的形成。

ITS是一个下单交易系统，它能将全国所有处于停滞状态的地区股票交易所与NYSE和AMEX的信息联系起来，这种新型的技术，加快了股票交易信息的传播和股票交易价格的透明度。这个交易系统带动了一批小公司的发展，如迈克尔·墨菲的小公司，就是在这个系统中逐渐发展壮大起来的。

麦道夫的经纪公司，之所以能顺利度过70年代股票交易的艰难时期，与参与此系统有莫大的关系。在具体的操作用，麦道夫利用ITS系统的优势，将信息化运用到股票交易和其他证券业务中来。这种操作方式促进了股票市场的竞争，在当时来说是一个巨大的飞跃，他因此备受纳斯达克监管部门的青睐——尽管他不是创始人。长期任《交易者》杂志（Traders Magazine）记者的皮特·查普曼因此说："麦道夫一直协助监管部门工作，而且监管部门希望华尔街的某些人也能够这样做。……麦道夫能成为监管部门宠儿，原因还在于SEC希望借ITS把竞争机制引入NYSE的上市股票中。SEC的监管人员不希望看到股票市场上出现垄断行为……"

麦道夫身体力行的支持股票市场的结构改革，并协助制定了一些交易规则。这些改革，不但提升了和利用纳斯达克系统，还帮助打破了市场壁垒，为创造更好的股票投资环境做出了贡献。最重要的是，这种对垄断的打破，使得股票市场具有了流动性，能以优惠的价格惠及美国股民。

规则虽然已经创造出来了，但真正执行起来却有一定的难度。

麦道夫本人是ITS系统的积极支持者，SEC也将这一系统当做自己的努力方向，但是否要取消股市垄断现象，还需要国会的支持，若想国会最终取消垄断，必须证明ITS系统的优越，麦道夫像"领头羊"一样，自告奋勇证明ITS系统。

NYSE第390条规定：如果你是某交易所的成员，必须在开市期间不能在NYSE以外的其他任何地方对上市公司的股票进行交易。

这就是一种垄断主义，SEC无法越过这条规则对上市公司进行交易。麦道夫不是NYSE的成员，NYSE的第390条规定对他不起作用，但他却利用局外人的身份，巧妙地解决了NYSE和SEC的矛盾。他创造性地想出了一个好办法，即为NYSE和AMEX上市公司股票创造一个所谓的第三市场，这样既不违反这一垄断原则，又巧妙地解决了SEC的难题，立刻赢得SEC的信赖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果，通过这场纷争，麦道夫不但成为区域股票交易专家，还可以以非上市公众公司的股票经纪人身份“在场外”买卖上市公司股票，又通过在有竞争力的地区性股票交易所大量交易，破解了NYSE所设置的难题，为其他经纪公司起了一定的模范带头作用。后来，像麦道夫这样的第三市场股票经纪人，在1981年时达到了3000多家公司，比NYSE和AMEX加起来的2500家上市公司还要多。麦道夫的做法，促使了地区性交易所的兴起，NYSE和AMEX因此失去了10%的交易总量。

在这场博弈中，麦道夫没有任何损失，还赢得了声誉，以至于80年代《福布斯》以热情洋溢的笔调称赞了麦道夫的英明，并对他的经纪公司做了长篇报道，将他的公司描绘成电影《星球大战》一样的氛围，说麦道夫“亲自设计的计算机软件系统，在毫无人工干涉和决策的条件下，自动‘搜寻’市场最低价后买进股票”，帮助顾客确认信息，“此过程只需要4秒钟”。

好笑的是，正如稽查官员说：“毫无疑问，伯尼（即麦道夫）是股票交易所的竞争者。最初，他和他的公司并没有被主流市场视为威胁，但是后来大家才发现这是错误的。可是此时，麦道夫仿佛已为AMEX这样的老牌交易机构敲响了丧钟。”

麦道夫的革命精神，不但利用计算机交易降低了运营成本，而且还有助于交易员在交易过程中规避风险，控制成本。

这些方法在今天看来没有任何奇特之处，但在那个年代，麦道夫公司的系统比其他任何公司，包括交易所的专业系统都先进得多。凭着敏锐的视觉和先进的交易方法，麦道夫被评为《金融世界》杂志1986年华尔街收入最高的100位股票经纪人之一。他的富有，不仅仅在于财富方面，更在于敢于走在时代的前沿。因此，太平洋证券交易所前行政主管戴尔·卡尔森说：“麦道夫在经营一个没有交易场所的交易所。”因为他紧跟时代信息化潮流，在SEC的帮助下，建立起了自己所希望的交易系统，这种勇气和能力，迄今华尔街还是“前无古人后无来者”。

打造麦道夫王国

麦道夫本人很相信计算机的作用。他认为，股票交易若想要摆脱老式的操作模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式，必须实现自动化，他的公司就是利用这种自动化系统帮助客户查询市场价格，并且在几秒之内实现交易的。而同样的业务，使用老式操作系统的经济公司，需要数分钟。这样一来，一个在NYSE能获得更好价格的客户，在麦道夫的公司里可以更便捷地实现指令交易。

麦道夫本人并不满足于在自己公司的“小打小闹”。80年代初，辛辛那提[①]股票交易所面临倒闭的命运，麦道夫接手了此交易所，直接关闭了实体交易大厅，将辛辛那提股票交易所变成一家只拥有一台计算机的电子交易平台，麦道夫成功地将自己的理念运用到了现实中。

人们说，麦道夫的对辛辛那提的改造，好像“把一架破旧的飞机打造成了一架宇宙飞船一样”。辛辛那提股票交易所成为一个不需要任何人工干预完全以电子方式处理交易数据的特殊证券市场，以至于中西证券交易所发言人戴夫·迈因策尔因为这个强有力对手的出现，痛失大批客户。

辛辛那提股票交易所终于让麦道夫创造了自己的“跨市场交易系统（ITS）”，成功地将中西股票交易所、辛辛那提股票交易所、波士顿股票交易所、费城股票交易所和太平洋股票交易所等全美5大地区性股票交易所联系起来，并进一步连接到NYSE、AMEX和纳斯达克股票交易所。

这样，只要谁能提供一个更优惠的价格，就能收到指令，交易方式更灵活、宽松。

尽管那些被计算机取代的场内经纪人不喜欢麦道夫的方式，但不得不承认，辛辛那提股票交易所强大的信息是他们所乐意接受的，最终48家华尔街公司自动加入麦道夫的系统，将自己公司内部的终端设备与辛辛那提股票交易所的计算机连接起来，实现共同交易。

到了1985年时，辛辛那提股票交易所的日交易量达到了6000万股到7000万股。两年后，纳斯达克工作站软件正式上市，为辛辛那提提供了更便捷的信息，以至于

① 辛辛那提（Cincinnati）美国中部俄亥俄州西南端工商业城市，俄亥俄河河港。有运河通连伊利湖。十九世纪中叶，由于运河和铁路的兴建，成为重要的工业和交通中心。有农机、电机、飞机发动机、酿酒、肉类加工、印刷、化学等多种工业；美国机床制造中心之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几乎任何一台个人电脑都可以作为一个交易终端，至此，尽管之前很多证券交易所不喜欢麦道夫，如中西证券交易所发言人戴夫·迈也不得不承认："麦道夫已经建立起了自己的商业王国。"麦道夫的竞争对手们，如骑士交易集团和D.E.Shaw集团公司，最后不得不效仿麦道夫，请纽约TCAM系统集团公司为自己设计了类似的集成支持系统。

因为这种自主创新意识和改革勇气，麦道夫使公司大赚特赚，通过一台计算机实现了股票交易的革命性改革。

第二个创意

在股票交易市场，如果谁能创造性地发明一个改变行业规则的方法，他就是一个值得尊敬的人了。麦道夫的厉害之处，不仅仅在于创造第三方市场，还在于他又创造性地发明了第二个方法，并且使之成为几十年之后华尔街的惯例。

麦道夫集成支持系统的形成，使得股票交易变得更快、更便宜、更长远。但这不是麦道夫的最终目的，他的最终目标是实现订单流的最大化，拥有更多的客户，这就为他发明新创意提供了契机。

麦道夫作为一名经纪公司的老板，他最直接也是最大愿望，就是吸引更多的客户，增加自己的交易量，从而获得财富。在传统的股票交易市场中，人们往往通过AMEX和NYSE来实现股票交易。现在有了采用电子交易、提供竞争舞台、自我监管、面向全球的股票市场纳斯达克市场，一切变得似乎有些不一样了。

刚开始时，麦道夫的客户都是那些小型的地区性经纪公司。麦道夫总是对他们说："请把你们的订单交给我操作，我会保证给你们最优惠的价格。"因为他引用了先进的计算机系统，大家也比较信赖。但大家却没想到跟麦道夫合作还有意外惊喜。

作为第三方市场的股票经纪人，为了将客户从传统的AMEX和NYSE吸引过来，麦道夫通过给客户较高的回报来吸引他们。

他的方法是，客户每投入一美分的金钱，他就给予一定标准的回扣，这就是业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务委托回报，是对客户表示感谢的一种方式，感谢客户将股票交易业务交给自己而不是其他经纪商。这个回扣非常小，没有违反任何法律，但这点“蝇头小利”却极大地吸引了客户。结果，很多AMEX和NYSE的客户，冲着这点小回扣退出这两个市场，将注意力转移到第三方市场。

80年代，股票价格以1美元的分数形式报价，通常以1/8美元的倍数表示。假如一种股票以每股30美元的价格交易，那么一个交易员就会通过计算机发现2978美元的买盘价和一个3018的卖盘价。通过麦道夫集成支持系统，他的公司就已在几秒之内实现最受欢迎公司股票的买进和卖出，最高可确保2000股的确定报价。每股受到1美分的回扣。

也就是说，当一个客户向麦道夫的公司发送一个卖出指令，要求以市场价卖出某种股票的2000股，麦道夫公司就能以每股2978美元的买入价接受交易指令，然后返回客户20美元的回扣。

如果此时有另一个经纪商刚好以市场价购买这种股票2000股，那么他就会以每股3018美元的价格卖出股票。结果，麦道夫就能获得每股0.25美元的差价，拥有500美元的收益。除去对双方客户各20美元回扣，麦道夫的公司就能获得460美元的收入，占股票总价值60000美元的0.77%。

这样的交易，麦道夫的公司每年就可以获得279%的回报，这样高的暴利业务，之前还没有谁能想出来。靠着这个创意，麦道夫的名声越来越大，接受的业务越来越多，他的收入也就越来越高。

然而，第二个创意对股票交易市场的影响，不仅仅在于麦道夫业务量的增加，而是对整个行业的冲击上。

由于这种小回扣的诱惑力，很多客户退出了AMEX和NYSE市场，加入纳斯达克市场，致使AMEX和NYSE市场业务量大大减少。NYSE的的总裁、主席和CEO理查德·格拉索回忆这段往事时，说：“我恼怒地质问自己的大客户道：‘你们为什么在场外进行交易？’当时，我承受着极大的压力。”好在理查德·格拉索是一个极为强悍的人，他多方面积极游说，终于成功地保留了NYSE大部分的交易量。但即使如此，麦道夫所提供的诱惑仍然是无法阻挡的。

为了扩大自己的影响，只要有机会，麦道夫就和自己的兄弟皮特宣传自己的经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纪公司，并设法讨好监管部门，他们两兄弟的儿子马克和安德鲁，逐渐成为经纪交易商和业务操作人，麦道夫和皮特则专门进行推广。由于第三市场的诱惑力，麦道夫与SEC的关系变得越来越亲密，他的影响力也越来越大。

披着光环逆行

80年代初，SEC正在进行市场监管方面的改革，打算建设更具竞争力的交易市场，但此时的NYSE仍然垄断着股票交易业务。此时，国会已经通过了法案，要求SEC推进全国证券市场体系的建设。SEC所面临的困难是：纳斯达克尚羽翼未丰，AMEX如死水一潭，SEC稍有不当操作，客户便全部流向NYSE。

这时候，麦道夫又像救世主一样，来到SEC办公室，面带微笑地对工作人员说："我可以告诉你们如何解决这一问题"。尽管所有人都知道他主要是为了替自己谋取私利，但他的方案的确能给市场引入竞争机制，为纳斯达克市场创造机会。他总是有办法将自己的工作计划与SEC的工作安排取得协调同步。

此时的麦道夫，不但是一位救世主，还是一位积极奉献者。他为了帮助监管部门创造了一个合法的股票交易环境，日复一日地对SEC员工进行业务培训，这种利己利人的做法，不但为自己拉拢了更多客户，而且也的确为纳斯达克市场提供了很多有用的建议。以至于在富有影响力的证券业协会（SIA），麦道夫成了一个关于市场结构方面的专家，所有员工遇到问题，都会谦卑地向他咨询。

2001年，美国五角世贸大楼遭到"9·11"恐怖袭击，百老汇大街120号的证券业协会办公室受到严重破坏，空气中弥漫着金属碎片味道和人们的恐慌。麦道夫主动让出自己在曼哈顿市中心的办公室，临时让人们在那里面办公，此举赢得了证券业协会所有员工的敬佩。至此，麦道夫已经不仅仅是一名股票经纪商了，而是一位乐于助人并且聪明睿智的前辈。

然而，令麦道夫真正大放异彩的，还是他在股票交易市场的一系列创新。麦道夫不但直接为自己创造了财富，还为整个行业创造了无法估算的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1993年，麦道夫以标准普尔[①]500股票价格指数为依据，将客户的订单上限提高到了5000股，并且说明这些股票可转换为债券、优先股、认股权证和认购权证等。此举不但为公司业务的发展提供了可能，而且多样化的操作方式，也使得他自觉不自觉地采用了先进的管理模式，在麦道夫公司工作过的员工，很多在后来都成为操作大型对冲基金业务的精英或者证券经理人。

如，一个曾今在麦道夫公司工作过的交易员，后来到了伦敦一家复兴投资管理公司工作，成为该公司专门操作俄罗斯对冲基金的经纪人；一名职员则成了联博基金价值股票基金的首席投资官；还有一名交易员，后来成为乔治·霍尔创建的克林顿集团的经理人。纽约猎头经纪人本·罗斯说，麦道夫的经济公司，已经成了一个创造"天才"的宝库，从他那里走出来的员工，后来无论去哪个公司，都能担任新公司的高级职务。

不过，随着麦道夫公司的不断发展，麦道夫所迎来的批评与争议，丝毫不亚于他所获得的荣誉。如《华尔街日报》就曾经说过，麦道夫和辛辛那提股票交易所的其他成员正在利用计算机进行所谓的"优先交易"，称这种交易只是纯粹以速度吸引更多订单流向自己的公司，但客户真正是否获得了有限价格，还是一个谜。麦道夫本人也同意："我们这样做确实惹恼了很多人。"

批评麦道夫的人，主要来自竞争对手，而被麦道夫惹得最恼火的人，当属NYSE的总裁、主席和CEO理查德·格拉索。

麦道夫通过积极配合监管部门推行的改革计划，虽然对华尔街股票交易进行了彻底改革，有助于建立更加自由的股票交易市场，但正如我们之前所看到的那样，他总是有办法"将自己的工作计划与SEC的工作安排取得协调同步"，他在为SEC服务的过程中，也抢走了传统交易所手中很多业务。理查德·格拉索对于麦道夫这种方式，既愤怒，又无能为力，只好扬言：如果有人妄图在场外交易NYSE上市公司的股票，只有等我死了才能实现。

① 标准普尔（Standard & Poor's）是世界权威金融分析机构，总部位于美国纽约市，由亨利·瓦纳姆·普尔先生（Mr Henry Varnum Poor）于1860年创立。现在，标准普尔是麦格劳—希尔集团的子公司，专为全球资本市场提供独立信用评级、指数服、标准普尔务、风险评估、投资研究和数据服务，在业内一向处于领先地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

令理查德·格拉索窝火的是，麦道夫不但利用麦道夫集成支持系统使自己获得了数百万美元的利润，而且还导致整个经纪商都效仿他的做法，令NYSE丢失难以估量的利润。

好笑的是，理查德·格拉索有一次在证券业协会演讲，演讲结束后，他走向去对在场的每一位人握手致意，并且亲切地叫出对方的名字，使自己看起来像一个和蔼可亲的人，希望老客户能一如既往地支持NYSE。麦道夫也在人群中，等理查德·格拉索走到麦道夫人群中时，两个人面对面站立了一会儿，一言不发，所有人都盯着他们，以玩味的姿态坐等事态的发展。最终，两人相视一笑，拥抱了对方，但在整个过程中没有任何交流——如果有的话，也是眼神在厮杀。

真正的敌人（一）

麦道夫的一系列创新，引起了竞争对手的嫉妒，公司在盈利的同时，也树立了很多敌人。然后，最大的敌人，不是来自于外部，而在于内部。

几乎没有人知道，麦道夫在对华尔街股票交易进行革命性改革的同时，也在秘密发展自己的所谓“对冲基金”业务，其实也就是麦道夫骗局的真正开始。

早在60年代，麦道夫的经纪公司挂牌营业不久，麦道夫就开始开展咨询业务。这项业务最初进行的时候很不正规，只是麦道夫的家人、朋友和一些主要客户投入一些闲钱，让麦道夫代为资金、处理交易而已。后来，随着麦道夫名气的增大，很多客户从他这里获得了快速、高效、高回扣的好处之后，都非常信任他，得知他还有这样一个“咨询业务”之后，都非常感兴趣，主动在他这里开设交易账户，并将自己的朋友推荐给他。由于麦道夫总能向客户承诺很高的回报，而的确兑现了承诺，因而逐渐赢得更多客户的信任。

更令人意想不到的是，麦道夫不但给客户高回报，而且还以佣金和回扣的方式向给自己介绍业务的人提供报酬。换言之，初级客户既能获得回报，还能获得报酬，麦道夫的咨询业务更加兴盛，客户的满意和投资者的口碑相传，将麦道夫变成一个更值得信任的经纪人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以巴蒂·格伯一家为例，他们是最早把资金交给麦道夫打理的投资者之一，经由麦道夫的岳父索尔·阿尔佩恩引荐，开始向麦道夫投资。

巴蒂·格伯家族与麦道夫家族一样，也是20世纪初移民美国，经过两三代的努力，到了巴蒂·格伯时候，其家族在美国已经有了一定的社会地位，早在1933年就在美国创办了海基恩工业公司，从事浴室窗帘、塑料桌布和浴室配件等产品的制造，算是移民中成功比较快的人。索尔·阿尔佩恩因为有一家会计师事务，巴蒂·格伯因为会计业务与他认识。索尔·阿尔佩恩是一个令人艳羡的岳父，他又向自己认识的人兜售自己的女婿，于是在巴蒂·格伯家族眼里，麦道夫就成了一个具有天赋的投资家。

根据巴蒂·格伯的回忆，最初，他的父亲亚伯拉罕·何士森开始只是通过麦道夫合法的经纪公司进行股票交易。不久，他得知麦道夫有一项秘密业务，可以获得高回报时，毫不犹豫就将自己的钱交由麦道夫的神秘业务打理。

而麦道夫对于亚伯拉罕·何士森这一类的大客户，通常扮演者貌似银行或者说货币市场基金的角色，他可以不通知客户，随时动用客户的资金，然后在恰当的时机给顾客以分红。当何士森第一次获得这种类似储蓄账户的投资季度分红后，欣喜若狂，主动为自己的女儿和几个孙子孙女也办理了类似的账户，将闲置资金都交由麦道夫打理。截止到2008年，巴蒂·格伯家族的所有成员，在近40年中，相继向麦道夫的秘密业务投入的总资产，已经高达2000万美元——这还是账面上的数目。

令人奇怪的是，在这些秘密交易中，麦道夫从来都是神龙见首不见尾的，巴蒂·格伯只是在一些社交场所见过麦道夫几次。不过巴蒂·格伯知道，父亲非常信任麦道夫，他对这位能为家族带来巨额回报的人也只敢好奇、崇敬而已，从未有其他想法。

类似于巴蒂·格伯家族的秘密客户，麦道夫还有很多。所有人的投资方式都一样，必须有一个引荐人，将他引荐给麦道夫，而麦道夫通过某种操作方式，付给顾客高额的回报。最初的引荐人和客户，多是麦道夫所熟悉的人，如岳父索尔·阿尔佩恩及其朋友。这些最初的客户获得回报之后，再向自己的朋友推荐，继而朋友的朋友，逐渐发展成为一个严密的关系网。

一般的投资者，如果没有引荐人，即使拿着许多钱，也没有资格注册麦道夫那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项神秘的业务——这与麦道夫儿时所创立的“大乌鸦社交俱乐部”是多么相像啊，儿时的创意，并不见得都是闹着玩的。

麦道夫的秘密业务之所以有推广的空间，与引荐人不无关系。一位经恩格勒介绍成为麦道夫客户的投资者的儿子说：“这些人（指引荐人）有一部分是我的父辈，他们曾经一起入伍，一起走过枪林弹雨，经过九死一生的考验，能够活着回来实属不易，他们是以生命为代价建立起的相互信任。”

被信任，是麦道夫秘密业务得到长期而稳定推广的关键所在，此后所有的一切“业务”，都是在这个基础上展开的。

真正的敌人（二）

麦道夫的一些早期客户，单纯靠引荐人所获得的回报已经十分可观了，这些为麦道夫引来资金的人后来都获得了巨额收益，有些人甚至将引荐人当做一项很神圣的事业在做。

如麦道夫的老朋友莫里斯·科恩，他其实有一家自己的证券公司，不过他后来追随与麦道夫，将科麦德证券公司设在麦道夫公司内部。

科恩绰号“桑尼”，原本只是在AMEX和NYSE工作的所谓“两美元经纪人”，跟朋友阿尔文·德莱尔有一家从事NYSE交易的公司。他同时也是长岛社交圈中十分活跃的成员，曾经与人包租了一架塞斯纳公司的水上飞机，在人们眼里也是一个很奢华的人。大约是NYSE业务量逐渐下滑的时候，科恩认识了麦道夫，很快被麦道夫“征服”。从1985年开始，他离开了美国股票交易所交易大厅，和麦道夫组建了一个科麦德证券公司。这个公司专门为麦道夫筹资，主要工作是为科恩和麦道夫两人的亲戚、朋友支付酬金，负责管理这个神秘账户，麦道夫则为他支付酬金。换言之，科恩就是麦道夫神秘业务的推销员，在麦道夫欺诈案中从事着“托儿”的工作，尽管他很多年以来都不知道自己扮演着“托儿”的角色。

麦道夫的很多“托儿”，实际上都是很有名望的人。再如何申，他曾在“二战”期间在空军情报部门工作，之后与人一起组建了何申—罗斯公司，拥有常人难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以想象的财富——据说他的一只鞋子都值500美元。类似在一个行业叱咤风云的“托儿”，麦道夫还有很多，如费尔菲尔德—格林威治集团的沃尔特·诺埃尔、奥地利银行家索尼娅·科恩、某对冲基金公司所有人埃兹拉·梅尔金，等等，这些人有一个很奇怪的工作：将其他投资者引荐给麦道夫，最终形成一个庞大的麦道夫融资网络。

这些鼎鼎有名的人之所以信任麦道夫，一方面是因为麦道夫的名望，另一方面，是因为麦道夫给予高回报、高报酬。更何况，麦道夫还是一个性格平和、容易令人肃然起敬的人呢。

有一天，麦道夫打电话到弗兰克的公司，弗兰克的妻子接到了电话。麦道夫在电话中给了她5个收盘价指令订单，让她当天无论收市价格怎样，都务必买进股票。但是弗兰克的妻子不懂得专业符号，在交易的时候写错了交易指令，因为她的失误，令五六千股的交易指令未得到正确操作。为此，弗兰克的妻子非常沮丧。麦道夫知道之后，不但没有责怪她，反而想尽办法兑现了自己对客户完成交易承诺。为了安慰弗兰克的妻，麦道夫甚至开玩笑说：“他告诉她购买MHP，她以为是麦道夫身上有把锥子。”熟知内幕的都笑了，弗兰克也不觉得尴尬了。

还有一次，麦道夫急急忙忙打电话给弗兰克，让他尽快派飞机到第23街接他。原因时，新来的船长将他新买的游艇弄沉了，只能让弗兰克派一名老飞行员到23街码头接自己。那名飞行员后来说，麦道夫在飞机里时一直都发疯地叫嚷：“我要杀了我的船长！”可实际情况是，当他抵达码头时，麦道夫看着可怜兮兮的船长，反而走到他面前，亲热地搂着他开玩笑，安慰他说：“很好啊，伙计，这艘船本不该属于我，你把它弄沉了正好。”

这两件小事说明，无论如何，麦道夫都不像一个恶人，这样一个人，怎么可能是危害他人、危害社会超级大骗子？

因为之前的光环，无论是咨询公司筹资还是在证券交易方面，在整个20世纪70年代和80年代，麦道夫都没有遇到困难。即使在1987年的经济大萧条期间，麦道夫仍然的是少数几个继续开放、接受业务的经纪交易商之一，因此受到SEC的专门致信感谢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果没有金融危机

麦道夫骗局究竟是从什么时候开始的？有人说，1987年股市暴跌之前，可能已经开始了。尽管麦道夫一直利用投资者的资金支持自己合法和非法的业务活动，但他自己却不认为自己在从事非法交易。况且，他在股票市场的大量交易也为他带来了一定的财富，这笔财富与从事神秘交易的财富，一般人也区分不开。——最关键的是，客户总能从他的神秘业务中获得高额回报。如麦道夫的早期客户卡尔·夏皮罗从麦道夫那里得到的投资回报累计高达投入本金的900%，即使有人对麦道夫表示怀疑，也没有什么证据。

真正使麦道夫的神秘业务变成一项欺诈事件的，可能是因为1992年SEC关闭了他的两个主要筹资人——弗兰克·阿韦利诺和迈克尔·比尼斯的公司，这两个引荐人因此不能再为麦道夫寻找投资资金了。

事情的起因也很简单，SEC后来发现，弗兰克·阿韦利诺和迈克尔·比尼斯在资金管理中提供非法“票据”，并且他们的资金管理业务未经注册登记，于是对他们展开调查。结果发现，这两个人在向投资者出具期票时，所担保的年回报率高达20%，因此怀疑这里面可能存在商业欺诈行为，甚至可能就是“庞氏骗局”。于是就勒令二人终止手头的业务，并责令他们将客户的资金全部退回。

奇怪的是，弗兰克·阿韦利诺和迈克尔·比尼斯虽然被查处了，但一直以来他们的雇主麦道夫却并没有受到SEC的怀疑，很多属于弗兰克·阿韦利诺和迈克尔·比尼斯的老客户仍然能直接从麦道夫的神秘业务中开设新账户，并且也这么做了。这些投资人的钱，都通过新的账户顺利地流入麦道夫公司之中。因此，二人并没有将客户的全部资金退还，否则麦道夫当年就破产了。

因为这起事件的影响，麦道夫对客户们说，收益标准降低到每年10%~15%。由于此时麦道夫的公司还处于盈利状态，他自己可能认为完全有能力支付客户的回报，因而也不担心骗局的被揭穿。

2005年，监管部门对证券交易十进制定价标准进行了修订和某些方面的改革，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些改革大大削减了证券经纪交易商的利润，麦道夫的合法经纪公司的利润受到了严重影响，不能再将这个公司的利润拿来补充神秘业务每年10%~15%的客户回报了。而此时，麦道夫名下仍然有数千名等待高回报的投资者。雪上加霜的是，麦道夫现在已经没有能力像过去那样大规模的筹集资金了。他试图向欧洲银行借款。

此时，已经有越来越多的人怀疑麦道夫在从事非法骗局了，如哈里·马克波罗斯早就在怀疑麦道夫实际上在欺诈，只是没有引起人们的重视。麦道夫现在不得不靠借款来维持自己的业务，这说明庞氏骗局的资金漏洞已经很大了。英国资产管理公司北美分公司总裁弗兰克·凯西与哈里·马克波罗斯仪器合作，紧密跟踪麦道夫公司的现金结余情况和支线基金的运作情况。到当年6月，二人一致认定，麦道夫的骗局已经快要撑不下去了，他在到处寻找银行维持自己的骗局。实际上，自从这个骗局一开始，就会有这么一天。麦道夫并没有对这些客户进行任何投资，只是将后来者的钱作为收益支付早期投资者，把戏终于有被拆穿的一天。

2008年，全球爆发金融危机，很多投资者资金紧张。于是，麦道夫一方面不得不承担所有客户10%~15%的回报，另一方面，不得不面临投资者撤出资金的压力。终于，一些投资者难以抵御这场金融危机，相约来到麦道夫公司，要求撤出投资资金。

末日审判

才只是数个投资者要求撤出资金，麦道夫就已经吃不消了。因为这笔资金高达70亿元，麦道夫还有上千个这样的客户，如果所有客户都要求撤出投资资金的话，麦道夫将无所遁形。

70亿美元，麦道夫穷其一生，可能也拿不出这么多钱。现在没有一点办法，神秘业务已经无法再维持下去了，他也没有后继资金注入新的血液了。一切都完了，总之没有任何办法能帮助麦道夫度过这一劫。

无奈，走投无路的麦道夫，只得将多年的骗局告知儿子。反正骗局迟早有曝光的一天，还不如自己主动结束。儿子震惊之余，无力承担，主动将父亲的欺诈行为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打电话告诉联邦警察，这才有了最初那一幕。

当人们得知伯纳德·麦道夫竟然是一个窃取了数百亿的超级大骗子时，都不敢相信自己的眼睛，整个华尔街都为之震惊了。因为这样一个改革者、在很多时候成为行业领军人物的股票经纪商，根本没有必要成为一个骗子，谁也想不到他竟然创造了人类有史以来规模最大的金融诈骗案。

2009年3月12日上午，当伯纳德·劳伦斯·麦道夫站在纽约曼哈顿市中心丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉联邦法院大楼第24层24—B审判室时，全美国都屏住了呼吸，想听听这位曾经叱咤华尔街的大人物，究竟处于何居心，竟然在数十年里从事着这场不为人知的骗局。

麦道夫诈骗案实在太大，其中涉及至少500亿美元、四千多投资者，这些投资者甚至包括诺贝尔和平奖得主和犹太大屠杀幸存者伊利·威塞尔的慈善基金会。因此，对麦道夫最后的审判，说全球都在关注，丝毫不为过。

闭路电视里，麦道夫仍然像往常一样，身穿他那招牌式的烟灰色定制西装，带着浅灰色丝绸领带。他的两边，分别站着两名律师。现在，这位曾经受人敬仰的金融人士（实际上还是慈善界人士、成千上万投资者的崇拜者），没有法官的允许，不能说话。

10点整，对麦道夫的审判开始，法官丹尼斯·秦来了，跟随他的还有律师团、几十位记者、一位法庭素描画家以及一群愤怒的受害人，蜂拥而至。审判结果，麦道夫遭到11项罪名起诉，有可能被判150年徒刑。

最后，法官面无表情地稳麦道夫：“你是否愿意对所有的11项指控认罪？”

70多岁的麦道夫点点头。

法官又问：“你是否知道，这样就意味着你放弃接受审判的权利。如果你接受审判，还可以会见证人，倾听他们的陈述，为自己举证。”

法官这样做，其实只是想要说明，麦道夫是自愿认罪的，这样麦道夫就不必接受高达650亿美元的告发。

麦道夫对于自己繁多而严重的指控，不想解释，也不想揭发任何人（事实上人们怀疑他的妻子、儿子、兄弟及其他亲属都参加了诈骗），全部应承了下来，这有些令人费解。对于法官所说的任何一项罪名，他只有一个回答：“是的，是这样的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最终，麦道夫一个人承担了包括证券欺诈、邮件欺诈、电话欺诈、洗黑钱、虚假声明和作伪证等在内的所有罪证，被判处150年监禁。至此，麦道夫诈骗案似乎可以画下句号了。

审判的最后，是麦道夫的陈述，整个审判厅都沉静了下来，所有人都想知道这个欺骗人们十余年的超级大骗子会说些什么。

遗憾的是，麦道夫只是用一种奇怪的音调陈述了事情的结果："……刚刚开始实施庞氏计划时，我认为很快就会结束，我和我的客户就会安全地从中解脱出来。今天，在这里，我接受指控，承担自己应有的惩罚。在这个认罪声明中，我希望向公众解释我是如何实施并掩盖自己的欺诈行为的……我很清楚，这一天早晚会到来。我从来没有将客户投入的资金再次投资，只是把钱存入了大通银行。"

陈述大约花费了十几分钟，自始至终，麦道夫没有抬头，没有看审判庭密密麻麻的观众，也没有详细解释自己犯罪的经历，更没有提到任何人的名字，只是自己认罪而已。这令在场一些受害人气愤不已，证人之一乔治·尼伦贝格愤怒地冲麦道夫喊："你是否曾经转过身来，看看你的那些受害者！"

麦道夫转头看了看，但也仅此而已，因为法官正提醒证人尼伦贝格专心陈述。

早在取保候审期间，麦道夫还到处大摇大摆地闲逛，脸上总挂着令人恼火的傻笑，似乎让人放心，又似乎在施展某种手段。但3个月之后，一切笑意从他脸上全部消失，只剩下神经质的搓自己的双手。

虽然对他的审判前后历经数月，虽然他认罪非常爽快，但他已经不能平息人们的愤怒，人们甚至不知道他为何、从何时开始实施庞氏骗局，更想不通以他的资质，为何以欺诈为生，枉他被人崇拜这么多年！

150年的监禁，足够麦道夫反思自己的罪过了，或许某一天，他会突然将一切秘密大白于天下。这个噩梦般的骗局，终有一天，会与他当初对华尔街的改革性金融框架一样，长久而深远地影响着投资市场，他的天使和恶魔生涯，是一样的令人瞩目。

或许，未来的某一天，麦道夫恍然大悟，还能向人们再道出来什么令人震惊的内幕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

第二个伯纳德·麦道夫——艾伦·斯坦福

庞氏骗局，一个原本并不复杂的游戏，却被麦道夫玩弄了三十年，华尔街众大佬颜面何存？

可是，一切还没有停止的迹象。这边麦道夫刚刚伏法；那边，超级富豪艾伦·斯坦福就东窗事发。2008年底，人们忽然发现，这个丑闻不断的银行家突然消失了，公司账户上的80亿美元一同“人间蒸发”。

艾伦·斯坦福终究没能逃脱良心的责问，转过年来，他向FBI自首，娓娓道来一切……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“仿佛已经成为国王”

这个世界上的许多事情往往有着惊人的巧合。2009年春天，伯纳德·麦道夫在华尔街引发的愤怒、惶恐和震荡还未消退，另一桩几乎如出一辙的丑闻被揭穿了，主角也是一个风光的大人物。

说起艾伦·斯坦福，不仅华尔街尽人皆知，就是在世界其他国家，人们对这个名字也不陌生。这位身价80亿美元的金融家是富豪榜上的常客，更是一位著名的慈善家、板球大亨。他出手阔绰，一掷千金，似乎从来不为金钱担忧，被各界人士广为欢迎，无形中披上耀目光环。

就拿在体育方面的投资来说吧。艾伦·斯坦福赞助了包括高尔夫球、网球、马球、帆船等在内的多项赛事，慷慨大方地打造“斯坦福超级20系列赛”，即使他本人从来没有打过一次板球，同样兴趣浓烈地斥巨资投入板球[1]运动，在英联邦国家[2]修建数目众多的板球场。

① 板球，又名木球，一向给人称颂为“绅士的游戏”，是一项崇尚体育精神和“公平比赛”的运动，起源于英国，盛行英国、澳大利亚、新西兰、印度、孟加拉、尼泊尔等国家。

② 英联邦是一个以英国为主导的国家联合体，由54个主权国家（含属地）所组成，成员大多为前大英帝国的殖民地或附属国。该组织元首为英国女王伊丽莎白二世，同时身兼英联邦王国内的16国的国家元首。基于其历史渊源，人们常常以“British Commonwealth”称之，来和世界上的其他联邦做区分。板球运动流行于此类国家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

某种程度上甚至可以说，斯坦福的资金支撑着整个西印度群岛[①]的板球运动。他自己也不谦虚地说："西印度群岛板球队已近垂死，我们这些业余爱好者努力改变这种状况，不能让它就这样死掉。"

然而，他的这些所谓的功绩并不被人们广泛认同，前英格兰国家板球队队长麦克—阿瑟顿评价说："英国的板球在斯坦福的操控下变得有点眼花缭乱，人们不清楚为什么自己会卷进来。"

最让人无法容忍的是，艾伦·斯坦福居然将"新色情"引入被认为是"绅士运动"的英国板球界。

一次板球大赛期间，斯坦福公然与球员女友坐在观众席上观看球赛。他的旁边，坐着英格兰板球击球手阿拉斯泰尔·库克的女友艾利斯·亨特，他的膝盖上，坐着英格兰板球队队员马特·普赖尔的已经怀孕的妻子艾米莉·普赖尔，身后还坐着另外一个不知名球员的女朋友。一名球员看到斯坦福这种左拥右抱的生活，不禁感慨道："这个德克萨斯人真对得起他的双下巴"。

一些时候，球员妻子或女朋友正在更衣室更衣，斯坦福却毫不顾忌"男女有别"，以投资者或赞助商的身份闯进来。如果他看到某个球员的妻子或女朋友长相不错，免不了要猥亵调戏一番。球员们对此敢怒不敢言，只好私底下抱怨："这个大摇大摆的家伙，仿佛他拥有这里的一切！"

不过，在英国，斯坦福能够如此大摇大摆、为所欲为的场所恐怕也只有板球场了。这个以他名字命名的"斯坦福板球场"是由他一手操办起来的，这块球场至今依然是英格兰最豪华的场地。

如果说在大不列颠群岛，艾伦·斯坦福放纵不羁的地方只有板球场的方寸之地；那么在安提瓜岛[②]，整个岛屿都是他无所顾忌、来去自由的"天下"，他简直可

① 西印度群岛是北美洲的岛群，位于大西洋及其属海墨西哥湾、加勒比海之间，北隔佛罗里达海峡与美国佛罗里达半岛相望，东南邻近委内瑞拉北岸，从西端的古巴岛到委内瑞拉北海岸的阿鲁巴岛，呈自西向东突出的弧形，伸延4700多公里。面积约24万平方公里。

② 安提瓜和巴布达，国家名称，位于加勒比海小安的列斯群岛的北部。属热带气候，年平均气温27℃。年均降水量约1020毫米。1493年，哥伦布第二次航行美洲时到达该岛，并以西班牙塞维利亚安提瓜教堂的名字命名该岛。1520年—1629年曾先后遭西班牙和法国殖民者入侵。1632年被英国占领。1667年据《布雷达条约》正式成为英国殖民地。1967年成为英国的联系邦并成立内部自治政府，1981年11月1日宣布独立，为英联邦成员国。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以算作这个加勒比岛国的“无冕之王”。

艾伦·斯坦福富可敌国，安提瓜岛和临近的巴布达岛[①]，两个岛国GDP总和还比不上他账户的零头。作为全岛最富有的人，艾伦·斯坦福在财富上拥有无与伦比的优越感，岛上所有财富都与他有着千丝万缕的关系，他收购了一家银行、一条定期航线和一家报社，还拥有大批产业，为岛民提供就业机会，因此在普通民众中拥有很高的地位，岛民宁愿说政府的坏话也不愿意批评他一句。另一方面，政府与他关系过密。他甚至有能力帮助执政党打击反对党的势力；他不仅慷慨地为安提瓜岛民修建了一所医院，还是各种公益事业热心的赞助方和投资人，安提瓜岛所有的高尔夫、水球、网球、帆船等各种体育赛事几乎都与他有关。凡此种种，2006年他被威塞克斯伯爵爱德华王子授予爵士头衔，成为第一个被英联邦国家授此殊荣的美国人。

不过，大人物往往也最富有争议，艾伦·斯坦福也不例外。过分庞大的权力，不可避免了引起政客、媒体和自由派人士的攻击。安提瓜现任总理鲍德温·斯潘塞指责上任总理纵容斯坦福“作威作福”，让他在岛上拥有太多的权利，“对整个国家都有留置权，仿佛已经成为国王”。记者们用夸张的笔法写道：“斯坦福在我们岛屿的历史，就相当于一次对一个大陆掠夺和抢劫的历史。”

然而，艾伦·斯坦福好像一点也不在乎外界的评论，照样过着声色犬马、逍遥自在的放纵生活。他坐拥多处豪宅，金屋藏娇，和至少三个情人生了五个孩子。这无疑会让反对派们心生不满。

不过，不满归不满，除了发几声无谓的批评和咒骂，没有谁真正想过去翻翻艾伦·斯坦福的家底，追究一下他的财富来源。所以，这个高调张扬的大富豪才能多年安枕无忧，反而露出马脚……

---

① 又名“杜尔西纳岛”。西印度群岛中岛国安提瓜和巴布达主岛之一。南距安提瓜岛40公里。面积160平方公里。人口约1,500。大多数住在科特林顿城。珊瑚岛。地势低平，森林遍布，仅东北部有一些低矮山丘。热带草原气候。土地肥沃，产甘蔗和棉花。居民多集中于该岛西侧小湖畔的卡德林顿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

疑点重重

2005年前后，关于艾伦·斯坦福涉嫌洗钱、投资可疑的小道儿消息在加勒比地区[①]开始流传。很快引起了相关方面的重视，美国中央情报局和联邦调查局将他列入调查名单，进行秘密侦查。

流言飞转，并非空穴来风，但只在外围活动，情报部门的调查终究难以介入实质，也就无法界定艾伦·斯坦福的犯罪事实。于是，转过年来，一个名叫特雷弗安全顾问与一个名叫米尔顿·M·费威尔的律师从迈阿密飞往安提瓜岛，亲身与那个传说中的大人物会面。

特雷弗与米尔顿首先看到的是气派非凡的“斯坦福城”：包括三栋银行大楼，一个板球场，一家饭店。其中尤以斯坦福国际银行最为壮观，那是一栋气派的圆柱体建筑，俯瞰整个机场。

当他们走下飞机，居然看到高大魁梧的艾伦·斯坦福亲自迎接。错愕之余，斯坦福引领二人进入穿越“斯坦福”城，进入斯坦福国际银行。两位来客立刻被里面的景象震惊了：装潢考究的大厅内格调高雅，人际稀少更添一份神秘色彩，唯一的亮色是到处都能看见的斯坦福国际银行的金鹰标志——门上、墙上、咖啡杯上、员工别着的胸针上，据说连卫生间马桶座上都有。

特雷弗与米尔顿也算见多识广，对这种“个人主义”风格并不陌生，然而像斯坦福银行这样如此标榜，却是头一次见到。置身其中，两人有一种莫名其妙的感受，就好像来到一个神秘王国。

当然，艾伦·斯坦福是这里绝对的“国王”。他颇为热情地带领两位不速之客参观自己的“王国”，并洋洋自得地向二人介绍自己如何运用高超的金融财技为客

① 位于中美洲包括古巴、多米尼加、多米尼加共和国、海地、牙买加、巴巴多斯、安提瓜和巴布达、阿鲁巴、巴哈马、英属维尔京群岛、开曼群岛、格林纳达、瓜得罗普、马提尼克、蒙特塞拉特、荷属安的列斯群岛、圣基茨和尼维斯、圣卢西亚、波多黎各、圣文森特和格林纳丁斯群岛、特立尼达和多巴哥、特克斯和凯科斯群岛以及美属维尔京群岛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户赚取收益。特雷弗很快试穿了他的伎俩，认为这是“毫无意义”的避重就轻，于是不客气地打断主人的谈话兴致，直接问道：“交易室在哪里？”

艾伦·斯坦福神秘地说：“我的交易室既不在纽约也不在伦敦，就在安提瓜岛，就在这里。”

看到特雷弗与费威尔诧异的神情，一丝不易察觉的得意浮上艾伦·斯坦福的面容，但很快就消失不见。接着，他领着两位来客七拐八拐，来到一扇看上去颇为沉重的大门前，伸手推开……

这就是艾伦·斯坦福的“老巢”：一张摆满电脑的大桌子，周围坐着一群肥胖的安提瓜女人。特雷弗目测，她们的体重至少在300磅，长相粗野，一点也不像股票操作员，简直“就跟那些在市场卖水果的女人一模一样”。他和搭档对望了一眼，心中默念：“太不靠谱了！”

特雷弗当然不会就此罢休，接着追问银行事务，希望见见事务主管。于是，斯坦福又将他们领到一个角落里的房间。推开吱嘎直响的门，“一个70多岁、明显对银行事务一无所知的人”正从走出来。

与其说这个老人是一家银行的事务总管，倒不如说是一个工厂的看门人。不合身的西装在瘦骨嶙峋的躯干上摇摇晃晃，让人担心他下一刻就会被风吹跑。两只大而空洞的眼睛的上下打量，脸上露出似笑非笑的表情，似乎对所有人都感到抱歉。这难道就是银行的管理人员？

四下打探，特雷弗心想，“这样的人员和设备显然不足以支撑正常的业务”。费威尔也有同感，认为斯坦福金融集团太不靠谱了，搞不好是另一出“庞氏骗局”。当然，这只是猜测而已，并无十足证据。

但是接下来几天，随着了解越多，疑点越多，特雷弗与费威尔的预感也就愈发强烈。

作为一家投资公司，斯坦福资本管理公司的官方网站上，不惜篇幅地大肆报道斯坦福赞助过的体育赛事和他的家族史，而对公司最关键的部分，如盈利模式和投资策略等等，却含糊其辞、一带而过。人们从网页上能找到的相关措辞，只是“无论市场如何波动，我们的目标是提供持续稳定的回报”、“我们减少市场波动影响的方法是复杂以及难以理解的”等笼统含混的说辞，对采取何种投资及资产配置等关键问题，一概不谈。看来斯坦福公司有意隐瞒什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，这并不是问题的关键所在，对大多数投资者来说，只要斯坦福集团提供高额稳定的投资回报，他们并不在意斯坦福运用了什么投资策略。但稍微有金融头脑的人却越来越觉得问题的严重性。因为斯坦福所提供的投资回报率已经“高到让人不敢相信”、“违背经济发展规律的”地步。

根据斯坦福资本管理公司网站公布的数据，自1995年以来，公司年报上每年都固定地提供10.3%~15.1%的投资回报率，一张本金为10万美元的斯坦福银行一年期存款单，年收益高达4.5%——同样的事情发生在摩根大通银行①只能获得1.5%的收益。回报率之高，着实不同寻常。

不仅如此，斯坦福高薪雇佣销售人员大肆宣传公司的产品。这些人员都是曾经供职于美林②、瑞银③等一流银行的高级人才，无形中提高了斯坦福银行的地位。高额的回报率，专业的销售人员，吸引了很多对金融领域不太了解的投资者，很多不明真相的人都将钱转投到斯坦福的公司。然而，他们并不清楚自己的钱被投资在何处了，只是看到斯坦福所提供的高额回报率已经心满意足了。

那么，这些钱究竟被投向何方呢？这成了案件的症结所在。关系着斯坦福集团的生死。

“派对结束了！”

2008年10月的一天，独立金融分析师亚历克斯·达尔迈迪接到朋友罗伯托的一

---

① 摩根大通集团，业界俗称细摩或小摩，总部位于美国纽约市，总资产20360亿美元，总存款10093亿美元，占美国存款总额10.51%的比例屈居第二，分行5410家为仅次于美国银行的美国第二大金融服务机构，业务遍及50多个国家，包括投资银行，金融交易处理，投资管理，商业金融服务，个人银行等。现时的摩根大通于2000年由大通曼哈顿银行及J.P.摩根公司合并而成，并于2004年与2008年分别收购芝加哥第一银行和美国著名投资银行贝尔斯登和华盛顿互惠银行。

② 美林，著名的证券零售商和投资银行之一，总部位于美国纽约曼哈顿四号世界金融中心大厦34层。美林证券成立于1885年，是全世界最大的全球性综合投资银行。其资本额高达235亿美元，在《财富》杂志全球500家大公司排名中，位列证券业第一。

③ 瑞士银行，瑞银集团，1998年由瑞士联合银行及瑞士银行集团合并而成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个普通电话，终于解开了斯坦福的秘密。

事情是这样的：罗伯托听说投资斯坦福金融集团回报率比较高，就把自己的大部分钱都交给斯坦福打理。2008年金融危机爆发后，很多投资者都担心自己的财产状况，罗伯托也不例外。他想知道自己的钱在斯坦福集团是否安全，但不了解金融行业，于是就托达尔迈迪帮自己评估一番。

达尔迈迪登陆了斯坦福银行的网页，不禁大吃一惊。“首先，它看上去非常简单，用的术语错漏百出。”在达尔迪登看来，按经济规律，斯坦福承诺的回报率完全无法以常规的金融知识来解释，金融史上迄今为止还没有哪家银行可以年复一年维持那么高的赢利率，“这样承诺，太冒险了”。

直觉告诉达尔迈迪，斯坦福金融集团绝对有猫腻，将钱放在这里并不安全。于是，他立即给罗伯托打电话：“罗伯托，明天就把你的钱全部取出来！”罗伯托十分相信达尔迈迪，听话地将资金全部取来。

与此同时，麦道夫丑闻被曝光，华尔街大惊失色，业界对斯坦福金融集团的多年怀疑也渐渐被更多的人所知晓，原本只是好奇的达尔迈迪逐渐转为怀疑，他决定用专业技术分析斯坦福集团。

根据斯坦福银行公布的官方数据，达尔迈迪输入电子数据表格进行计算。大概花了30分钟，就发现一个糟糕的结果：“投资组合在哪儿？投资到什么领域？光靠对冲基金就有20%多的收益？不可能。股票跑赢标普指数？不可能。储蓄增长率一直保持在30%？不可能。”

达尔迈迪有点不敢相信自己，如果斯坦福银行不可支付如此高的盈利率，为何还有那么多客户呢？他回头重新分析、计算、推理，不知不觉两个小时过去了，达尔迈迪终于确信这是一出骗局！

但事关重大，达尔迈迪不敢轻举妄动，他将自己的发现写成一篇论文，电邮给一位在委内瑞拉某财经杂志做主编的朋友，征求他的意见。然而，也许文章写的过于专业，通篇充斥着复杂的计算和艰深的理论，因此开始并未引起杂志编辑的注意，被搁置了大概一个多月。

达尔迈迪的文章是2009年1月底发表出来的，但真正引起轰动效应，却是在几天后的网络世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人无意中从杂志行看到这篇文章，于是便转载到自己的博客上。文章中关于斯坦福金融集团的分析立即引发波澜，被一些金融界人士注意到，随后被转载到拉美一个人气火爆的博客网站，立刻成为各方关注的焦点，就连斯坦福金融集团的内部员工也在私下交谈这件事。

麦道夫骗局引发的惶恐加重了监管部门的审查力度，处于风口浪尖的斯坦福金融集团不可避免地遭受审查。美国证券交易委员会立即要求斯坦福集团提出银行及其业务真实存在的可靠依据。

艾伦·斯坦福和他的首席财务官吉姆·戴维斯不敢出面，只是派出首席投资官庞德吉斯特·霍特进行解释。按照庞德吉斯特·霍特的说法，斯坦福国际银行资产共分三部分：一部分是现金储备，大约占总资产的十分之一；第二部分是与其他公司共同管理的基金，同样为十分之一。在金融危机期间，这两部分资产总额从2008年6月的8.5亿美元下跌到当时的3.5亿美元。

当然，这仅占集团总资产的五分之一。第三部分资产才是关键的“重头戏”。这部分资产大约有70亿美元，属于高度机密，在斯坦福金融集团内部，只有艾伦·斯坦福、戴维斯和霍特三人知道它的构成和管理方式。美国证券交易委员会对这笔钱很感兴趣，要求出示有关于它的详细资料。

庞德吉斯特·霍特不慌不忙地拿出一张光盘，工作人员将其放入读碟机，投影仪上马上出现了这样一组数据：30亿美元投入房地产，16亿美元被斯坦福本人“借走”，其他就什么也没有了。

其余25亿美元去哪里了？在场的斯坦福集团高管面面相觑，目瞪口呆，美国证券交易委员会的调查人员一再追问，庞德吉斯特·霍特只是摇头。看来，只有艾伦·斯坦福本人清楚这笔资金的动向。

第二天，SEC再次召开会议，一直不肯现身的艾伦·斯坦福风风火火赶到会议室，一拳砸在会议桌上，大吼道：“其余资产在这里！”但是斯坦福金融集团的一号人物并没有交代清楚。

第三天，会议照旧进行。期间发生了一桩怪事。当SEC再度询问有关斯坦福金融集团的财政细节时，霍特还未说话，一位高管就哭了起来。他哭哭啼啼地说：“如果你还有更多我不知道的惊人消息透露，我不想继续待在这儿了，我要去自首。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，坐在另一旁的斯坦福无动于衷，表情木讷地看着众人，不断地强调：银行资产仍比债务多出至少8.5亿美元。

几个小时后，会议结束，众人匆匆散去。公司律师走进一名高管的办公室，叹气说，“派对结束了”。

与此同时，斯坦福集团在安提瓜和委内瑞拉的分行一片混乱。由于担心银行倒闭，积蓄血本无归，人们顶着烈日在银行门口排队取钱，脸上露出忧心忡忡的神情。然而，对于大部分人来说，恐怕他们很难见到自己的钱了。SEC分析认为，客户投资到斯坦福银行的80亿美元，乐观地讲最多能收回10亿美元，其余不是以各种方式流失了，就是被艾伦·斯坦福挥霍掉了。

“他喜欢站在聚光灯下的那种感觉”

充满戏谑意味的是，斯坦福的骗局，华盛顿调查多年都没有结果，亚历克斯·达尔迈迪只在网上花了两个小时就揭穿了。是华盛顿太无能，还是斯坦福太狡猾？一切都要从头说起。

艾伦·斯坦福出生于得克萨斯州[①]默西亚的一个普通家庭，这是一个相对来说比较富裕的小镇。他的父亲詹姆斯·斯坦福开了一家保险代理公司，他的母亲萨米是当地报纸社会新闻专栏供稿人。9岁的时候，父母离婚，斯坦福与弟弟一起跟着母亲搬到沃斯堡[②]，并在那里长大成人。1974年，斯坦福大学毕业，在父亲的公司工作了一段时间，期间跟牙医苏珊·威廉姆斯结婚。

尽管出身很平凡，但艾伦·斯坦福很早便显示出商人的特质。熟悉他的人都知道，他笑容热情，喜欢虚张声势，与人交谈时眼神左顾右盼，一发现赚钱的机会，

① 得克萨斯州（英文：Texas），简称得州，是美国南方最大的一州，也是全美第二大州，仅次于阿拉斯加州。州名来自于印地安Hasinai族中的Caddoan语“tejas”，意味着“朋友”或是“盟友”。西班牙的探险家在命名得州时将这个应为人称的词误以为地名，就由此沿用下来。

② 沃斯堡是德克萨斯州的第六大城市。坐落在达拉斯以西30英里，塔兰特县首府，是全美国的第五大都会区。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立刻像恶狼一样扑过去。刚结婚不久，才二十几岁，斯坦福便辞职，和妻子开始经营一家名为“健康先生和健康小姐”的健身俱乐部。实际上，斯坦福的大学时代曾在这个俱乐部兼职，知道这里生意很不错。

斯坦福头脑灵活、点子很多，将“健康先生和健康小姐”改名为听着更大气的“全健美中心”。此外，他还花重金购买了一些新式设施，使俱乐部成为得州中部首批配备诺德士跑步机的健身俱乐部之一。由于这些因素，健身俱乐部吸引了许多年轻人，生意越来越好。

靠着不菲的业绩，斯坦福很快争取到了商业贷款，在附近开了两家连锁店。健身俱乐部实际上是一本万利的生意，固定投入只是健身器械和场地租金，会员越多，收入越高。随着名气增大，“全健美中心”的会员数量迅速暴涨，一张年卡1000美元，虽然比其他俱乐部高出不少，但入会者并不在乎。这样钱生钱，利滚利，斯坦福个人财富迅速增加。不久，他买下一栋河滨豪宅。到1980年，30岁生日这天，他已经成为一个驾驶一辆白色“美洲豹”[①]的德州富豪了。

斯坦福年纪轻轻就能取得如此成就，自然引起人们的注意——这也正式斯坦福所想要的结果。

艾伦·斯坦福是一个虚荣心很强的人，这一点，他身边的人都有体会。有一次，曾在“全健美中心”担任副经理的蒂姆·加德纳说：“健身场所规则之一就是不要扔哑铃，否则容易伤害身体。但他（斯坦福）却会坐在长凳上，举哑铃玩，然后站起，把哑铃使劲一扔，能扔多远是多远。这时人们就会转过身来看他。这纯粹是为了引人注意。他喜欢站在聚光灯下的那种感觉。”

而“全健美中心”经理加里·芬德勒也有同样的感觉，他这样回忆第一次见老板艾伦·斯坦福时的情景：“当时我正待在中心里，听到外面传来很大的声音。我出去一看：他坐着私人飞机降落在中心的跑道上，机身上还刷着中心的名字。那家伙就爱这样搞。”

艾伦·斯坦福做派十足，斗志无穷，他如此引人注目，只是为了证明自己的存在。简而言之，这是一个以自我为中心的家伙。俱乐部员工罗伊勒·拜瑞认为：

---

① 就是捷豹汽车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“他非常好斗，极端热爱赚钱。但有时你会觉得他有点俗气。他每次走进俱乐部，说的第一句话必定是：我们有多少现金？然后把所有现金都收走。”这种性格有时会让他的合伙人克·哈吉勒斯坦感到非常难以接受。

一次，艾伦·斯坦福兴致高扬地去克·哈吉勒斯坦的办公室，“右臂上缠满绷带，看着触目惊心”。原来艾伦·斯坦福养了一条罗特韦尔犬，有个家伙养了一条牛头犬，吹牛说自己的牛头犬肯定能打败艾伦·斯坦福的罗特韦尔犬。对方不停地挑衅，最后，艾伦·斯坦福动手打了他一拳，那牛头犬为了护主把他胳膊咬伤了。艾伦·斯坦福于是连带把那个畜牲也揍了一通，直到它趴下。

这种张扬高调的性格，催生了斯坦福的野心，也为日后的虚张声势埋下了伏笔。

拥有三家俱乐部了的斯坦福仍不满足。1981年，他准备在休斯敦[①]开办一家当地最大的健身俱乐部，并把所有的资金都投到这个项目上了，还借了不少外债。可惜，上帝对这个野心勃勃的人并不垂爱。没过多久，美国油价急遽下跌，引起全国性衰退，经济不景气，健身俱乐部会员数量骤减，生意日益趋淡。第二年，计划中的健身俱乐部尚未建成，艾伦·斯坦福便无法应付局面。老本险些保不住，斯坦福只好申请破产保护，资产仅剩20万美元，负债却高达1360万美元。

功败垂成。艾伦·斯坦福的第一次创业，就以这样的方式告终。令人气愤的是，这个大摇大摆的家伙竟然丢下大批愤怒的债主消失了。此后的二十多年，谁都不知道他去了哪里。

事实上，破产之后的最初几年，斯坦福一直在大本营韦科市[②]。有人曾在一家快餐厅看过这位昔日的德州富豪，当他他正在忙着做汉堡，似乎打算在快餐领域打下一片江山。然而不久，这家店关门了，斯坦福连维持生计都很难，他彻底消失了。这次，就连老朋友再也没有见过他。

---

① 美国第四大城市休斯敦位于得克萨斯州东南、墨西哥湾平原的上部，距离墨西哥湾80公里，海拔49英尺。

② 韦科（Waco），位于美国得克萨斯州中部的一座城市，也是麦克伦南县的县治所在。韦科市不大，约有10万人口，位于连接奥斯汀和达拉斯的35号州际公路的中间。城市西北部有一个小机场——韦科地区机场，布什当总统时，每次乘坐“空军一号”专机往返华盛顿就是使用这个机场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“她们都有电脑，但连电源都没接”

此后，艾伦·斯坦福离开韦科，来到加勒比，摇身一变成了一位银行家，斯坦福国际银行的所有者。可是，一个破产的健身俱乐部老板，怎么突然就摇身一变，成为一家海外银行的老板呢?

大多数时候，艾伦·斯坦福这样向人们解释自己的发家经历：20世纪80年代中期，自己跟开保险公司的父亲一起投资房地产，在休斯敦地区低价买入公寓楼，然后再高价卖出，从中赚取差价牟利。大约赚到600万美元的时候，他们就用这笔钱在加勒比地区的蒙特塞拉特岛[①]开了第一家银行。

不过，分析人士认为，艾伦·斯坦福的这番说辞经不起推敲，也许只是成名后打发媒体记者的惯用花招。他与父亲詹姆斯·斯坦福的确开过一家银行，但是在1983年的时候就转让他人了，售价低得可怜，远远不到600万美元。最关键的是，无论斯坦福怎样吹嘘自己的600万美金，但根本不可能来自房产业。因为在1980年代后期，他们父子才投资过一些小型物业项目，只不过这些项目都是投资银行之后的事了。这样看来，艾伦·斯坦福刻意隐瞒了起家资金。

艾伦·斯坦福如何偏偏选择银行业不得而知，不过，选中蒙特塞拉特岛倒显得纯属偶然。

据说，艾伦·斯坦福经营快餐店失败后，从韦科搬到休斯敦，百无聊赖之中捡起最初的爱好：潜水。有一次，他到加勒比海休假，靠教人潜水谋生过一段时间。此间，斯坦福认识了一位名叫弗兰·霍特的欧洲人。弗兰·霍特告诉他，在加勒比海地区开银行是一项容易赚钱的好买卖。

---

① 蒙特塞拉特岛，英国海外领土，位于西印度群岛中背风群岛南部的火山岛，由哥伦布在1493年以西班牙内同名的山命名。该岛长18公里，宽11公里。该岛首府为普利茅斯。岛上有三座主要的火山，年降雨量1525毫米。蒙特塞拉特岛原本盛产海岛棉、香蕉、糖和蔬菜等。因为1995年7月18日开始的火山爆发，所以本岛首府普利茅斯及其它多处被毁灭而三分之二人口逃往外国。火山爆发仍继续，使得岛上多处不可居住。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这番话引起了艾伦·斯坦福的兴趣，被这个初次见面的欧洲人说动了心，真的干了起来。

当时加勒比地区的岛屿正被银行开发热潮包围，以最热门的蒙特塞拉特岛来说，这个面积仅198平方公里的小岛屿上，分布着三座大型火山，其中一座长年冒着滚滚烟尘，1.2万名岛民整天提心吊胆，担心火山哪一天突然爆发，自己的身家性命付之一炬。恶劣的自然条件让人们缺乏安全感，为金融、保险事业的出现提供了天然的可能，然而，岛上漏洞百出的金融管理却令人头疼不已。

管理漏洞恰恰是不法生意的温床，臭名昭著的美国经纪人杰罗姆·施奈德最先发现了这个秘密，利用当地政府的管理漏洞，疯狂地骗取银行营业执照，然后开设空壳银行，以至于蒙特塞拉特岛上350家银行中，至少有200家是通过他的执照建起来的。岛上的银行，大部分只存在于纸面上——几乎每家银行都是非法运营的，进行存款欺诈、洗钱等不法活动。

斯坦福的银行跟其他空壳银行不同。斯坦福银行不仅仅存在于文件上，还有实际存在的办公地点，斯坦福雇佣了一些当地女人干活。不仅如此，斯坦福还在迈阿密和休斯敦设了营业部，专门招聘了一些专业人才，后来担任斯坦福金融集团的首席财务官吉姆·戴维斯就是他的大学室友。

最好笑的是，为了取信于人，艾伦·斯坦福刻意编造银行的历史，对客户吹牛说，自己的银行是由祖父洛迪斯·B·斯坦福于1932年在德克萨斯的默西亚创建的，他还煞有介事地在银行大厅挂上了祖父的照片。真实情况则是，他的祖父只是一位理发师，后来改行去卖保险而已，与银行家身份相差甚远。从这一点，不难看出斯坦福对于骗局和谎话的驾轻就熟。

不过，斯坦福银行与其他空壳银行相比，其实也好不到哪里去。银行的早期职员玛丽娅介绍道："我记得蒙特赛拉特岛上那间总行，有两层楼，三四名非裔女士，一名白人女士。这位白人女士十七八岁，十分漂亮。她们都有电脑，但连电源都没接。"一句话，斯坦福国际银行，尽管有实体，但实际上与"皮包公司"并无二致，只是比其他空壳银行多了一层"壳"而已。

斯坦福并非一般的投机者，他把之前经营健身俱乐部的那套办法拿过来管理银行。在拉美地区报纸上大肆刊登广告，很多广告既以年轻美女为招牌，又以存款利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率比美国银行高两个点作为诱饵，吸引储户。结果，他赢了。为了这两个百分点，很多人不惧风险，将储蓄放到他的银行。

如同当初的健身会俱乐部，斯坦福银行风风火火办了起来，储户数量一路飙升。1989年底，斯坦福宣布，银行开户数达到惊人的5550万。1990年11月，这个数字竟然达到了一亿！

这么快的增长速度，连银行员工都惊呆了，一个名叫玛丽娅的银行职员说："没人知道这数字是真是假，如果你问艾伦他怎么能给出这么高的利息，他的说法总是一样：就是两个点嘛，我们的机构很精简，我们在蒙特塞拉特不用付税。没人信这种鬼话，但他真的能拿出钱来，所以疑问慢慢也就平息了。"时间久了，大家对此习以为常，反正岛上银行大同小异。

还有一件怪事，每逢做年报时都是在晚上，员工都下班回家了，只有高层管理者在办公室摆弄数据。很多时候，看完数据后，艾伦·斯坦福通常会说一句："不错，把这个数字再调低一点。"久而久之，一些胆小的职员开始意识到数据可能是斯坦福编造出来的，这样迟早会出问题。但斯坦福看来好像一点也不担心，跟妻子一起搬到肯伍德北郊一幢粉红色的田园别墅，继续奢华生活。

没过多久，麻烦来了。一家蒙特塞拉特银行雇用了一名美国程序员来为自己的银行系统进行升级，期间这名程序员发现银行管理漏洞正在被老板利用，将储户的钱转移到自己的个人账户上，遂向蒙特塞拉特当局揭发。英美政府相关部门联手调查，结果发现岛上100多家银行都有问题。

由于储户众多，规模巨大，斯坦福的银行很快成为被调查的目标。警方怀疑斯坦福在为哥伦比亚毒贩洗钱，于是请求美国货币监理署专家援助，专家们侦查许久，最终确认，斯坦福银行的确是在洗钱。1991年春天，银行营业执照被蒙特塞拉特当局吊销，斯坦福再度消失得无影无踪。

大概过了七八个月，一位老职员的突然在某天凌晨接到一个电话，迷迷糊糊中听到艾伦·斯坦福的声音，立马清醒过来，问他身在何方。电话那头传来一个飘渺的声音："我正在筹划大生意！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安提瓜财阀

一天，这名职员在电视屏幕再次看到老板艾伦·斯坦福那熟悉的身影。这时，他的身份不仅是银行家，还多了一层政治光环，竟成了安提瓜岛的大财阀。他不禁惊叫一声，“我的老天！”

那么，从蒙特塞拉特岛失踪后，艾伦·斯坦福究竟遇到何种机遇，才又迅速东山再起呢？

说来话长，还需从安提瓜的政治背景讲起。安提瓜是一个岛国，拥有安提瓜与巴布达两岛管辖权。1981年，维尔·伯德领导安提瓜岛获得独立。在他的统治下，安提瓜成了一个私人领地，维尔·伯德的几个儿子，不是从事军火交易，就是从事毒品生意，其中一个儿子兰斯特·伯德热衷洗钱，后来他继承了维尔·伯德的统治权，将整个安提瓜变成了一个洗钱中心。

1991年，艾伦·斯坦福从蒙特塞拉特岛脱身之后，立刻瞄准了安提瓜岛。当他到来的时候，安提瓜银行正面临破产，艾伦·斯坦福当即表示愿意接盘。伯德父子非常乐意。就这样，蒙特塞拉特岛的银行家，摇身一变，成为安提瓜的银行家，并且获得统治者大力支持。

艾伦·斯坦福故技重施，首先为自己的银行打造了一个炫目的“外壳”。他在安提瓜建造了一栋大楼，作为斯坦福金融集团的基地，然后雇佣当地人到银行上班，算是为安提瓜的就业率做了一点小小的贡献。接着，斯坦福在拉美地区的报纸上大肆做广告，仍旧以高利率吸引客户。这一切与在蒙特塞拉特岛一样，贪图回报率的人们，立刻将储蓄投放到斯坦福的银行。

不过，与在蒙特塞拉特岛相比，斯坦福在安提瓜上更有手段。从一开始，他就致力于与安提瓜的最高统治者伯德父子搞好关系。他为安提瓜修建了一座板球场和一家医院，两栋建筑规模宏大，有俯瞰安提瓜首都圣约翰之势，这自然深得伯德父子好感。不仅如此，斯坦福还主动借款给政府，帮助政府为公务人员发放工资和补贴——其实这是一种变相的贿赂。随着时间的推移，斯坦福为安提瓜政府提供越来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

越多的贷款，政府也越来越受制于斯坦福。

在安提瓜，斯坦福的金钱似乎无所不能。除了投资和收买政府，斯坦福还买下当地两家报纸之一《安提瓜太阳报》，试图控制安提瓜的话语权。这份报纸曾经发表过一篇批评斯特·伯德的文章，斯坦福下令撤掉文章，遭到两名编辑的抗议，斯坦福毫不犹豫地将这两名编辑炒鱿鱼了。

不得不承认，金钱的威力是无穷的，在安提瓜更是得到充分证明。从斯坦福手中获得巨大好处的伯德父子，也给他相应的权利。《安提瓜太阳报》竞争对手《每日观察》出版商温斯顿·德里克说："兰斯特需要什么都会去找斯坦福。"甚至可以说，斯坦福成了安提瓜实际意义上的领导人。

与政府的"良好合作"，使艾伦·斯坦福的银行事业如虎添翼、发展神速。到1994年的时候，斯坦福已经拥有3.5亿美元的个人资产，这笔钱足够他买下一家委内瑞拉银行，也能让他在休斯敦、巴拿马、秘鲁、厄瓜多尔和墨西哥等地开设分支金融机构，业务遍地开花。

漏网之鱼的绝招

对于艾伦·斯坦福，美国当局其实心里有数，多年以来一直暗中调查他的财政状况。

美国财政部国内收入署(IRS)[①]1990年就指控斯坦福夫妇没有申报收入，欠下42万美元的所得税。1999年，IRS再次指控斯坦福漏报2.26亿美元收入。而经历了蒙特塞拉特岛洗钱事件，美国FBI[②]也盯上了斯坦福。也就是说，从20世纪90年代初，艾伦·斯坦福就被纳入调查目标。

---

① IRS：Internal Revenue Service 又称美国国内税务局，隶属于财政部。1862年，林肯总统及当时的国会为支付战争费用，创立了国内税务局和所得税。

② 美国联邦调查局，英文全称Federal Bureau of Investigation，英文缩写FBI。但"FBI"也不仅是局称的缩写，还代表着联邦调查局坚持贯彻的信条——忠诚Fidelity，勇敢Bravery和正直Integrity，是联邦警察。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，令人沮丧的是，警方进行了一系列得调查，却从未获得可以提出指控的证据。

艾伦·斯坦福找到了一个绝招：提起诉讼。无论任何人、任何机构，哪怕是一名微不足道的记者，只要说斯坦福的金融集团不合法，就会被立刻告上法庭。早在1986年，《加勒比周刊》一名作者撰文怀疑斯坦福集团洗钱，斯坦福立刻提起诉讼。该周刊和该作者都无能力与之抗衡，只能在头版刊登否认声明。一名活跃于安提瓜政界的教会学校校长，曾经批评斯坦福是“新殖民主义者”，随后就被斯坦福起诉“不法行为”。总之，无论多么细小的不满或批评，只要传到斯坦福的耳朵里，他便诉诸法律，将对方告上法庭，所以一般无人乱说斯坦福的不是。

除此之外，艾伦·斯坦福还有超乎常人的反侦察能力。他的安全主管曾是FBI迈阿密总部负责人，同时斯坦福还是顶级保安公司Kroll Associates的客户，每年会花数百万美元与该公司合作，其中最重要的业务就是让Kroll Associates公司寻找有谁在调查自己，一旦发现，立刻运用其强大的财力剧烈反攻。这一招，令那些对斯坦福有所怀疑的人或机构不敢轻举妄动。

不仅如此，Kroll Associates公司还负责到处传播艾伦·斯坦福的好名声。这不仅是斯坦福乐意看到的，也是Kroll Associates公司所希望的。对斯坦福来说，好名声有助于他得到更多的客户量，对Kroll Associates公司来说，可以借斯坦福这样的例子争取到更多的优质客户，双方一拍即合。多年来，Kroll Associates公司都与斯坦福有着密切的合作，为推广斯坦福金融集团及斯坦福个人形象出力。

所谓“天网恢恢、疏而不漏”，尽管斯坦福有如此强大的反侦察能力，但在1999年，美国当局还是抓住了他的小辫子。

当时，墨西哥臭名昭著的贩毒团伙华雷斯集团东窗事发，该集团在斯坦福的银行存了大约300多万美元。斯坦福立刻冻结了该集团的相关账户，安提瓜伯德政府也立即宣布成立反洗钱法律委员会。但令美国当局哭笑不得的是，斯坦福亦是委员会成员之一，还怎么能调查下去？震怒之余，美国方面立即将安提瓜和巴布达列为“洗钱威胁国家”——这是美国建国以来第二次对一个主权国家发布如此警告。迫于压力，伯德政府不得不严格规范国内的金融法规。

这件事让斯坦福清醒地意识到，仅仅有安提瓜政府撑腰是不行的，还要千方百

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计笼络华盛顿方面。因此，他开始慢慢在华盛顿培养自己的势力。美国司法部药品管理局的一些职员慢慢成为他的新朋友。2000年，美国国会审议反洗钱法案，斯坦福趁机向多名参议员大笔捐钱，著名的少数派领袖汤姆·达希就曾收过他的捐助，结果，当年的反洗钱法案没有通过。

尝到甜头的斯坦福对政治捐款更有兴趣了，数年间他用此方式，先后拉拢到华盛顿许多高官。

2002年，民主党参议院竞选委员会受到斯坦福80万美元的捐款，该委员会副主席比尔·尼尔森个人接受4.59万美元的政治捐款。1999年到2008年，美国国会获得近500万美元斯坦福的资金，各议员候选人累计获得斯坦福近240万美元的资金支持。不仅如此，斯坦福还阔绰地资助华盛顿政客到安提瓜和其他加勒比小岛游玩，用自己私人飞机接送，据说共和党前众议院多数派领袖汤姆·迪莱[①]曾11次乘坐斯坦福的飞机到安提瓜实地调查，关系可见一斑。

凡此种种，斯坦福金融集团一帆风顺。多年来，斯坦福一直免于法律追究，但这并不意味着斯坦福可以高枕无忧。

事实上，很多人质疑："这家伙承诺的收益率那么高，而且从未被政府找麻烦，我们能否在他身上投资？"另外一些人则说，"别，躲都来不及，像躲瘟疫一样离他远远的。他早就被政府部门盯上了。"久而久之，人们开始形成这样的观念："上帝，我们知道这家伙是坏蛋，但我们只是私下调查。政府在哪儿？为何没人在这家伙头顶上悬个'危险勿近'的牌子？"

然而，哪里有不满，哪里就有危机。狂妄如斯坦福，也终有接受惩罚的那一天，只是个早晚问题。

---

① 汤姆·迪莱(Tom Delay)，男，出生于1947年，美国前众议院多数党领袖。迪莱于1984年首次当选议员进入国会众议院，并于2002当选众议院多数党领袖。2005年9月，迪莱因涉嫌违法使用政治捐款帮助得克萨斯州议会共和党候选人竞选而被该州检察官起诉。2006年，他宣布辞去众议院多数党领袖职务。2011年1月10日，因犯有合谋洗钱罪，被判入狱3年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“他的话就是命令”

所有的回光返照，都会让人体验一些意想不到的疯狂。斯坦福金融集团也一样，在质疑重重的包围圈中，艾伦·斯坦福的事业居然“更上一层楼”。

2000年后，无论在安提瓜，还是在美国，斯坦福的财富、权力和名声均大幅上升。随着时间的积累和宣传的深入，斯坦福已经成为一名高高在上的“超级大富翁”了。

安提瓜几乎所有公共建筑都与斯坦福有关。机场一半以上的建筑都为斯坦福建造。机场右边，是《安提瓜太阳报》办公楼，它已经被斯坦福买下；机场左边，是斯坦福板球场，那是斯坦福一手所建造的。板球场旁边，是斯坦福饭店。走出机场，不远处是斯坦福国际银行大楼，常年被五彩缤纷的热带花园包围。大楼旁边，是斯坦福“凉亭”，这里有斯坦福的个人地窖，里面藏着8000瓶美酒。行走在大街上，街边一栋长长的庄园风格建筑，那是斯坦福信托基金。

总之，视野所及，无不是艾伦·斯坦福的影子，整个安提瓜岛，简直成了斯坦福的帝国。

在安提瓜，少数人将艾伦·斯坦福视作手腕圆熟的“帝国主义者”，绝大部分人非常仰慕他。2004年，安提瓜大选，兰斯特·伯德被赶下台，接任者巴德温·斯宾塞即便非常反感斯坦福，依然拿他没辙。此后，斯坦福在安提瓜的权力不但没有削弱，反而有所加强。

由于长期以来对政府的借款，到2004年，艾伦·斯坦福对安提瓜政府的贷款高达8700万美元，几乎是全国年税收的一半。巴德温·斯宾塞的新政府没办法，只好将机场工程送给他作回报，并准许他买下19英亩的少女岛，还搭送一个小岛，让他在上面建造新国家图书馆和教育园区。

在斯坦福金融集团，艾伦·斯坦福个人做派彰显无余。他一名高管说：“想见他（斯坦福）得等上几个小时，如果你收到通知上午10点去开会，真见到他时可能已是凌晨一点了。时间还不说，他还要求完全的尊敬和顺从。每次开会，一桌子的人都只能点头称是。他的话就是命令。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不得不说，斯坦福金融集团的运营方式很令人向往。据据《华尔街日报》报道，斯坦福银行的每一个业务员，只要吸储一美元，就可以获得1%的提成，业绩优异的业务员，可以赢得公司所提供的宝马豪车作为奖励。整个集团也不像一般公司那样分部门，而是分为“金钱机器”、“超级明星”、“交易猎人”等部门，这些名称，仅仅听起来都容易让人上瘾。

集团客户，不同时期有不同的变化。早期客户主要来自拉美国家，如巴西、委内瑞拉、秘鲁、厄瓜多尔等。斯坦福骗局曝光之后，调查人员发现，每在一个国家吸纳到一定量的客户后，斯坦福集团就转移到其他国家，以免被人发现问题。上述国家之后，是巴拿马、美国和墨西哥。

最值得一提的是美国业务。斯坦福金融集团从2004年开始才开展美国业务，短短三年时间，建立了包括纽约、波士顿、丹佛、圣弗朗西斯科等城市在内的营业网点，支行数量多达25家。

对不同的客户，有不同的接待标准。区分这些客户的标准，只有一个因素，那就是他们的资金实力。VIP客户，通常会被经理引导着穿过桃花心木和大理石建成的奢华走廊，进入以斯坦福祖父名字命名的“洛迪斯室”，并在那里观看斯坦福银行的宣传录像。最后，被引介到经理会客室，享受香槟和雪茄。而最富有的客户，除了上述内容之外，还有资格乘坐斯坦福的私人飞机到安提瓜会晤，甚至可以在豪华的琼比湾酒店享受几个美丽的夜晚。如果这些客户足够幸运的话，还有资格见到斯坦福本人，像朝见国王一样受到斯坦福的“召见”。

当然，仅仅依靠这些储户，斯坦福觉得还不够，他开始在慈善方面大洒金钱：他资助高尔夫球手维杰·辛格，赞助锦标赛，为医院、剧院和博物馆捐赠数百万美元。不过，他最爱的是体育运动，其中要数板球运动最令他着迷并舍得花钱，为此，他在英格兰建造斯坦福板球场。不管英格兰板球界是否欣赏他的体育作风，但不可否认，他对体育事业的推广还是有一定积极意义的。

这些只是斯坦福提高个人形象的公关手段。他明白，一家银行吸引储户的根本原因仍然在于其提供的回报率。正如在蒙特塞拉特岛所用的伎俩一样，斯坦福国际银行的过人之处就在于高额回报，每年固定提供10.3%~15.1%的投资回报，这个数据是其他银行的三倍之多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

艾伦·斯坦福对佛罗里达[①]南部的湿地景观情有独钟，于是耗资1050万美元，在那里建造了一个名为“Tyecliffe城堡”的豪宅，这个豪宅的房间，多达57个。斯坦福在这个豪宅里，养了一名情人。

林林总总，斯坦福至少有三位伴侣。第一名，正式妻子是当初结婚的牙医苏珊，她为斯坦福生了一个儿子。第二名叫贝姬·里夫斯·斯坦福，生了一对双胞胎，母子三人长期居住在南佛罗里达的豪宅中。第三位叫名路易丝·萨热，她也为斯坦福生了两个孩子，住在英格兰东南部的肯特郡[②]。除此之外，艾伦·斯坦福还有女友在酒吧工作，过着花天酒地的个人生活。

因此，尽管2005年SEC和另外一个机构发现斯坦福金融机构有一些技术违规，依旧没有阻碍斯坦福集团的增长。从2004年到2008年，在美国经济繁荣的刺激下，斯坦福金融集团的资产翻了一倍，达到80亿美元。2008年，斯坦福被《世界金融》杂志评为年度人物，并进入休斯敦大学商学院名人堂，在毕业生典礼上做重要发言。

在毕业典礼上，有记者问斯坦福：“做亿万富翁是不是很有乐趣？”

沉浸在膜拜中的斯坦福立即回答：“噢，是的，我承认这非常有趣。”

作为帝国的君主，怎么可能无趣呢？可是君主一旦只看到乐趣而忽略责任的时候，就是他要倒台的时候。

最后的危机

斯坦福骗局的成功，与伯纳德·麦道夫一案惊人地相似，封锁消息是最大的

① 佛罗里达州是美国南部的一个州，亦属于墨西哥湾沿岸地区，是美国人口第四多的州。中文简称为佛州。

② 英国英格兰东南部的郡。北临泰晤士河河口湾，东濒多佛尔海峡，西北与大伦敦毗邻。首府梅德斯通。北部多低地和沼泽，中部为丘陵，南部为河谷地。有煤矿。主要河流梅德韦河，北流注入泰晤士河。农业和畜牧业都发达，农用地的一半为牧草地。以养羊业著称。作物有麦类和蛇麻子等。南部河谷地栽有苹果、梨、李和樱桃等果树。泰晤士河谷地和东部有重要的园艺业。乳、肉用牛与绵羊饲养业发达。工业以农机、造纸与水泥为主。格雷恩岛有炼油业。沿海岸多旅游地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"法宝"。

曾受雇于斯坦福集团的劳伦斯·德玛利说："整个企业，没人知道钱从哪儿来，到哪儿去，这令人恐惧。当我想知道公司是靠什么赚钱时，不管是研究部门还是投资部门，都没人能给我答案。每个人都说不知道……投资部的人会说，我们不能告诉你，但是相信我们，我们有电脑的。"

耐人寻味的是，由于德玛利太富有"探索精神"，他很快被斯坦福炒鱿鱼了。

当然，有相同疑虑的员工不只是劳伦斯·德玛利，一名直接对斯坦福负责的高管在事发之后回忆，他与一名负责安提瓜银行的高管聊天时问道："到底是怎么赚到这么多钱的，他说，就是靠投资呗。他跟我说这些不是毒资，过去有过，现在没了。他说这不是一个庞氏骗局，一切都是合法的。"

换言之，斯坦福金融集团内部员工，自己都不清楚集团的赢利模式是什么。斯坦福与麦道夫一样，都用了封锁消息这个方式。斯坦福雇佣的审计人员非常少，跟他合作的一家安提瓜公司只有14名员工，且这家公司的老板不久前刚刚去世，所有人都稀里糊涂的，不知道斯坦福怎样为客户赚钱。而斯坦福集团董事会，只有七个人，这七个人包括他的父亲和一名伤残的密友，另外四个也都是斯坦福的亲信。

尽管如此，关于斯坦福的传言，从来都没有断过，尤其斯坦福金融集团在美国分公司的新员工中间。这些员工像劳伦斯·德玛利一样，对集团勇敢地提出了一些尖锐的问题，无疑都被炒鱿鱼了。有人试图对斯坦福金融集团提出控告，但最终都被财大气粗的斯坦福以庭外和解的方式不了了之。

提出问题最尖锐的是贡扎洛·提拉多，他曾经是斯坦福银行委内瑞拉分行的负责人。他在2005年辞职后，还与斯坦福集团打了一系列官司，并向委内瑞拉和美国监管机构发出警告，但仍旧被富可敌国的斯坦福金融集团轻易地化解了，美国当局依旧没有办法对斯坦福展开金融调查。

一个企业，最大的敌人不在于外部，而在于内在，在于自己。现在连斯坦福金融机构自己的员工都对斯坦福充满了不信任，斯坦福拥有那么多反侦察绝招，也终有黔驴技穷的一天。

2008年金融危机，对金融诈骗者来说，好比一把照妖镜，既让麦道夫现了原形，也不会放过高调做人的斯坦福。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

独立金融分析师亚历克斯·达尔迈迪电话铃声响起的那一刻，也终于惊醒了斯坦福的帝国梦。令人啼笑皆非的是，华盛顿方面调查了十余年也没有结果的斯坦福诈骗案，经过达尔迈迪网上两个小时的分析，如鲸鱼搁置沙滩，再也无处遁形，只能坐以待毙了。

一石激起千层浪

回想这二十几年来，斯坦福相继顶住了证监会、FBI的盘查，怎能想到自己最终会栽在一个独立金融分析师手里？况且达尔迈迪只是对斯坦福的网站进行两个小时的研究就确认了骗局的存在，斯坦福怎么会甘心？

2009年2月，斯坦福已经如《皇帝的新装》中那名没有穿衣服的皇帝一样，其骗局已经昭然若揭。但斯坦福一直拒绝采访。4月份的时候，他甚至像以往一样动用自己的财力进行了“强有力”的反击，声称自己的公司不是庞氏骗局，坚称公司有钱只是不知了去向，都是吉姆·戴维斯造成的。当有记者说他是第二个麦道夫时，斯坦福的好斗性格如火山一样爆发了，他气急败坏地大骂：“狗屁，那是屁话，这简直是污辱我的灵魂！”彼时的麦道夫已经承担所有过错，被全球著名的投资者怒骂，一向高高在上的斯坦福怎能容忍自己的地位一下子下降这么多呢？因此斯坦福扬言，谁敢说自己的银行在洗钱，他就把谁打得满地找牙。

然而事实是不容争辩的。

美国司法人员搜查了斯坦福金融集团休斯敦总部，冻结了斯坦福金融集团所有资产，关闭了斯坦福金融集团在131个国家3万名客户的金融小帝国，再次声明，斯坦福金融集团，是一个庞氏骗局，欺诈金额数十亿。

斯坦福无法再抵赖了，想要再度从人间蒸发掉，但被FBI紧咬不放。无奈，斯坦福被逼自首，主动约见美国联邦调查局探员，被没收了护照。但由于美国警方尚没有发放对斯坦福的逮捕令，FBI暂时释放了斯坦福，直到6月中旬，他才被FBI拘留。

不过与麦道夫所不同的是，斯坦福的欺诈并没有在美国广大公众中引起愤怒，这跟他的客户多是拉美人士有关。即使如此，斯坦福骗局被揭穿之后，世界各地仍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然是一片哗然。

反响最大的当然是斯坦福的主流客户所在地加勒比海地区。在案件曝光的第二天，斯坦福金融集团旗下的安提瓜银行，当天至少有600人排队等候提现，即使当地货币当局保证银行有足够的资金，依然无法阻挡惶惶不安的储户。安提瓜总理斯潘塞不得不承认，斯坦福诈骗案对安提瓜整个国家来说，是一场灾难性的危机。

同样的情形还出现在加拉加斯。委内瑞拉一名官员预测说，委内瑞拉的储户在美国SIB中投资了大约25亿美元，如今恐怕都要付诸东流了。

除了金融界出现了大量挤兑，斯坦福诈骗案在体育界也掀起了不小的骚动。英格兰和西印度板球俱乐部得知斯坦福诈骗案之后，立刻终止了与斯坦福的赞助关系，以后的赛事将如何进行暂且顾不上了。一些曾经与斯坦福签约的球员和球队突然之间也失去了方向，不知自己的前途在哪里。纽约扬基棒球队的两位外野手强尼・达蒙和哈维尔・纳迪，因为斯坦福案件的突然曝光，在斯坦福银行的账号被封，连基本生存都成了问题。

如果应要说斯坦福案件造成什么积极影响的话，也只能是斯坦福的政治捐款了。

斯坦福同同美国政界多名人关系密切，曾经为奥巴马的竞选班子捐款2.2万美元。诈骗案曝光之后，奥巴马的助手称，他们已经将斯坦福的捐款悉数转捐给慈善机构了。

另外，FBI还发现，墨西哥警方在一起缉毒案中发现了一家斯坦福的私人直升机，在飞机上发现了斯坦福与墨西哥的贩毒集团"海湾"集团有关的巨额支票。斯坦福案件的曝光，也许能为国际缉毒事业做一番贡献。

一波三折

6月19日，美国检方对这起跨境的"庞氏骗局"采取多方行动：

首先，收监主要嫌疑人艾伦・斯坦福；

然后，对扰乱案件调查的官员提出起诉，逮捕三名嫌疑人。

还有很多嫌疑人受到指控，很多人要面临刑事诉讼，一些与本案相关的人员，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如斯坦福的女友们，也面临着收监的结果。

根据控方的文件资料，斯坦福欺诈案涉及3万客户的70亿美元，斯坦福将面临电报诈骗、邮件诈骗、证券诈骗和洗钱总计21项指控，以及一项干扰SEC正常调查的罪名。如果这些罪名成立，斯坦福将面临最高250年的监禁。

对于美国当局的指控，斯坦福矢口否认了。

斯坦福的律师迪格·狄格林对以上才具表示抗议，声称斯坦福自2009年2月美国证监会（SEC）对斯坦福提出民事诉讼并封闭其公司、冻结其个人资产后，并未“出逃”手段和行为，不应有相关的指控。

但是，对于控方的另一些指证，如斯坦福所宣称的投资于高流动性、低风险产品的策略正好相反，斯坦福将客户的钱用于房地产和其他投机性产品、乃至用于购买麦道夫公司的产品，这些“都是典型的‘庞氏骗局’，用新进入的投资支付到期产品的收益，直到出现挤兑（美国邮政监理服务局（PIS）官员格雷戈里·坎贝尔语）。”

由于斯坦福的欺诈行为，一些SIB客户表示自己的一些养老金、医疗保险、用来归还按揭贷款的积蓄遭受了重大损失，这些原本应该有斯坦福来赔偿的。不过很多法律人士都认为，他们很难获得应有的赔偿。

即使如此，斯坦福仍然不肯承认自己的罪名，仍然狡辩称：“若不是SEC强行查封公司，不可能出现挤兑狂潮，公司有足够的现金支付投资者收益。”他的律师狄格林也这样认为。

与斯坦福罪名相当的，还有勒罗伊·金，他是安圭拉金融服务监管委员会（FSRC）总裁。勒罗伊·金被指控收受斯坦福10万美元贿赂后干扰SEC与该国监管机构的联合调查。由于这是一个国家政府关键部门的腐败现象，所以勒罗伊·金的罪行更不能被原谅，他因此也面临着21项指控，外加干扰SEC调查罪名。

2006年6月19日审案结束之后，包括斯坦福在内的七个人均受到指控，除了斯和坦福勒罗伊·金，还包括五位SFG前雇员，他们是：

首席投资官劳拉·彭德格斯特—霍尔特，受到上述21项指控，外加干扰SEC执法；

首席会计师吉尔伯托·洛佩斯，面临21项指控，于19日被捕；

全球营运控制官马克·库尔特，面临21项指控，于19日被捕；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首席财务官詹姆斯·戴维斯，被指邮件诈骗、干扰调查等罪名，面临刑事指控；

全球证券经理布鲁斯·波拉德，被指销毁关键证据、妨碍SEC调查。

以上五人，戴维斯是斯坦福在贝勒大学的校友，当日与检方合作良好，试图提供证据指控斯坦福，他因此最有可能成为“污点证人”的关键人物

斯坦福欺诈案的最终判决如何，如今看来已经不重要了，斯坦福无力回天已经是板上钉钉的事实。

斯坦福诈骗案曝光于2009年2月中旬，而当年的3月12日，正是全球最大庞氏骗局策划者伯纳德·麦道夫认罪的日子。两起骗局，都因为投资者挤兑而暴露，都因为2008年金融危机而无所遁形。只不过，斯坦福因为晚了几个月被曝光，因此被称为“麦道夫第二”。

据英国《泰晤士报》报道，斯坦福金融集团给客户所提供的利率高达16%，而同等条件的银行只能提供不到2%的利率。如此大的差距自然令投资者趋之若骛。而麦道夫骗局也是采取了同样的手段：

麦道夫的神秘业务每年都能给客户10%~15%的稳定汇报，而同等条件下的金融回报，不会超过4%！差距之大，足以诱惑客户忽略了风险。由此可见，高回报是骗局得逞的重要原因，然而，天下没有白吃的午餐，一切骗局的得逞，根源都在人们的贪念。

讽刺的是，斯坦福集团的业务通讯上，却有这样的字眼儿：“致富从来没有、也不会有捷径可走，致富需要训练、知识、经验、勤劳和常识。”不知道斯坦福向员工灌输这些企业文化时，心中做何感想？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

拉杰·拉贾拉特南：185年的牢狱之灾

伯纳德·麦道夫不是唯一的“倒霉的混蛋”，艾伦·斯坦福也不是，与他们并列一起的还有拉杰·拉贾拉特南。

这个斯里兰卡人有一个富爸爸，供他到沃顿商学院念完MBA。1985年到尼德姆公司做分析师。因为肯吃苦，赢得老板和客户信任，升得很快。

拉贾拉特南有一个秘密笔记本，里面记录了许多商业机密。很多时候，他从自己办公室出来，告诉人们：我得到了英特尔公司和AMD公司的利润数目。而此时，这两家公司还没有公布盈利信息。

得意忘形的他越陷越深。2009年10月，美国政府打击金融犯罪，因内幕交易谋取暴利获刑185年。而这时，他已52岁。谁又能想到，拉贾拉特南落马的突破口，竟然是一位风姿绰约的金发女郎……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“斯里兰卡之王”的跌落

2009年10月16日，斯坦福诈骗案曝光仅半年，华尔街再度出现一起金融诈骗丑闻——美国对冲基金公司帆船集团创始人、亿万富翁拉杰·拉贾拉特南，因涉嫌从事对冲基金内幕交易获取暴利，被纽约南区联邦法院起诉，指控他利用IBM、谷歌、和其它大型公司的非公开信息进行非法内幕交易。一同被起诉的，还有包括华尔街“碧眼妖妇”切尔西在内的另外六个人，拉贾拉特南案遂成为华尔街历史上最大一起对冲基金内幕交易案。

此案一经传出，不仅华尔街震惊，连大洋彼岸的斯里兰卡、乃至整个亚洲金融圈，都为之震惊。

在拉贾拉特南被捕后的第二个交易日，斯里兰卡股市即创下4个月以来的最大跌，因此登上当天全球股市跌幅榜的首位。与此相应的还有亚洲最佳股市科伦坡[①]。当天，科伦坡全股指数收于3082.91点，下降49点，降幅达到1.6%，这也是科伦坡全股指数几个月以来的最大跌幅。

斯里兰卡股市与科伦坡股市之所以受影响，在于拉杰·拉贾拉特南的特殊身份。

拉杰·拉贾拉特南出生于斯里兰卡首都科伦坡。也许是为了博得人们的同情，

① 斯里兰卡首都，最大城市，全国政治、经济、文化和交通中心。印度洋重要港口，世界著名的人工海港。位于斯里兰卡岛西南岸，濒临印度洋，北面以凯勒尼河为界。是进入斯里兰卡的门户，素有“东方十字路口”之称。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管他出身不错，但他游走于华尔街的时候，总喜欢讲战乱的家乡，讲自己差一点被子弹击中的经历。

实际上，这一切都是耸人听闻。恰恰相反，拉贾拉特南的童年一点也不苦难。他来自于一个受人尊敬的中产阶级家庭，父亲是缝纫机制造公司经理。众所周知，斯里兰卡是服装出口大国，可以想见这个职位的重要。而事实上，拉贾拉特南一家财力雄厚，毫不贫穷，他的名字和姓氏加起来，很有一些贵族特色，因为在印度语里，拉杰·拉贾拉特南就是“王中之王”的意思。

殷实的家境，加上双亲的殷殷期盼，高中毕业之后，拉贾拉特南便远离家乡，奔赴英国的苏塞克斯大学[①]，学习工程专业，后来他又到美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院[②]攻读MBA。

1983年，拉贾拉特南从宾夕法尼亚大学顺利毕业，进入大通曼哈顿银行，成了一名信贷员，专门负责向高科技公司贷款的业务，正式开涉足华尔街。幸运的是，拉贾拉特南参加了大通曼哈顿银行的秘密信贷培训班，成为少数受训者之一，这也足以见证他的才能。

在培训班学习的过程中，拉贾拉特南获得了一定的尊重，被同事称为“惠普拉贾”。这是因为与其他同行相比，拉贾拉特南即使不用计算机，仅仅通过心算、笔算，也能进行比较复杂的运算，业务能力可想而之。训练班结束之后，拉贾拉特南加入大通曼哈顿银行[③]电子业务研究部门。

① 萨塞克斯大学（The University of Sussex）又译苏塞克斯大学，位于英国南部布莱顿镇附近，距离布莱顿市有6.4公里。其是它是英国20世纪60年代新大学浪潮成立的第一批学校之一,于1961年取得皇家特许证，获准成立大学。同年十月，大学录取了第一批学生。成立之初，萨塞克斯大学就以对战后社会的分析，以及各个学科的创新教学和研究方式而闻名。从建校至今，萨塞克斯大学已有3位诺贝尔奖得主。

② 美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院位于费城，是世界首屈一指的商学院。沃顿商学院创立于1881年，是美国第一所大学商学院。学校的使命就是通过总结传播商业知识和培养领导人才来促进世界的发展。沃顿在商业实践的各个领域有着深远的影响，包括全球策略，金融，风险和保险，卫生保健，法律与道德，不动产和公共政策等。它的商业教育模式是在教学，研究，出版和服务中处处强调领导能力，企业家精神，创新能力。

③ 美国金融业巨头之一，大型商业银行。1955年，由大通银行和曼哈顿银行公司合并而成。总部位于纽约。既是大通曼哈顿公司（Chase Manhattan Corp.，1969年建立）的主要企业，又是洛克菲勒财团的金融中心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拉贾拉特南的年薪是3.4万美元，在当时看来已经算是不错的了。他在这一阶段，无论工作才华，还是为人处世，均得到广泛的肯定。在同事的记忆中，拉贾拉特南就是一个很谦恭低调的工作伙伴。有一次，马上就要迟到了，但他却不急着开车超过前面的人，因为前面的车是一位年纪较长的大通技术顾问，他觉得超车是一种不尊重前辈的做法，此举赢得了同事的好评。

不过，特别之人通常不按常理出牌。正当大家认为拉贾拉特南在大通曼哈顿银行的事业风生水起之时，他却出人意料地辞职了，他来到一家规模很小的尼达姆公司，从分析师的职位上从头做起。

而事实上，正是这次转行，拉贾拉特南身上的潜力，才真正被激发起来。日后，同事们看到在华尔街股票交易大厅里意气风发的拉贾拉特南，终于明白他真正激情的所在。

成功的筹码（一）

1985年，拉贾拉特南以新兴投资银行尼德姆公司分析师的身份出现在华尔街。当时谁也没有想到他将会成为未来华尔街鼎鼎有名的大亨，更没想到小小的尼德姆公司能成为助他飞黄腾达的巨大跳板。

在很多人眼中，尼德姆公司是一个真正磨练人的公司。公司创始人乔治·尼德姆是一个狡猾的角色，他的用人方式可用“压榨”来形容。他既要求公司的分析师抓住一切机会获取消息，如在坐飞机时要与旁边的乘客盘问，在酒吧作乐时要套酒客的信息，还要求员工尽量乘坐“红眼航班”①以节省差旅费。当然，他对自己的要求也极其严格，他会亲自审查财务支出报告，以确保信息的精确度。令员工无法忍受的是，尼德姆偶尔会检查垃圾篓。如果发现谁的垃圾篓里有汽水瓶，他都会命令

① 所谓“红眼航班”，简而言之就是晚上飞行的飞机的同义词。由于美国东西两岸有3个小时时差，对于崇尚工作第一的美国人来说，完全不影响工作效率的红眼航班就成为了商务人士上上之选。“红眼航班”通常是飞机在晚上9点以后从美国西岸起飞，第二天清晨抵达东岸城市。由于乘客下飞机时大多睡眼惺忪，“红眼航班”因此得名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工捡起来，将这个汽水瓶卖掉，而不是浪费掉。

拉贾拉特南转行到尼德姆公司还是行业新手。一般老板遇到这种新员工时，可能要掂量一番是否值得录用。但尼德姆却不管那么多，只要能创造利润，只要员工愿意接受“吃的是草，挤的是奶”的工作方式，他都欢迎。这种用人方式，与今天一些大公司采取无底薪的方式录用业务员如出一辙。出人意料的是，一向在大通曼哈顿银行青云直上的拉贾拉特南，竟然接受了。

拉贾拉特南是一个很听话的员工。当其他同事都在抱怨老板的规则太过苛刻时，他却老老实实地主动遵守各项工作制度，并且出神入化地将老板意图贯彻到最好。为了替公司节省开支，他出差时专门选择深夜航班，然后下榻汽车旅馆[①]，这样一来，他就可以剩下一些住宿费，将开支控制在尼德姆规定的每晚90美元住宿标准以内。总之，一举一动，他都让人无可挑剔。

拉贾拉特南的工作是计算机芯片产业分析，终日与芯片制造业管理人员混在一起，工作非常认真。然而，这项工作在当时看来没有一点前途。彼时，日本的芯片正大规模进攻美国市场，美国芯片制造商前途岌岌可危，更别提谁会去深入研究计算机芯片产业，做计算机芯片产业分析师了。

尽管如此，拉贾拉特南依然兢兢业业。据芯片机器制造商美国应用材料公司前财务总监杰拉尔德·泰勒介绍，1987年时，他曾向一群分析师介绍过一种“化学蒸汽沉淀”行业新技术。对于这个毫不景气的产业，连分析师自己都不感兴趣，一些来自华尔街大银行的分析师听到这项技术时甚至打起了瞌睡。拉贾拉特南不仅全程认真听完了报告，事后还专门坐飞机到硅谷与应用材料公司的工程师会谈，不厌其烦地询问该技术的信息，并不遗余力地将这项技术推介给投资商，甚至亲自拜访应用材料公司分散在各地的客户和供应商。这样的工作作风，在当时是很少见的。因此泰勒认为，拉贾拉特南理应赢得尊重，他迟早会出人头地。

① 汽车旅馆，原文来自英文的Motel，是motor hotel的缩写。汽车旅馆与一般旅馆最大的不同点，在于汽车旅馆提供的停车位与房间相连，一楼当做车库，二楼为房间，这样独门独户为典型的汽车旅馆房间设计。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功的筹码（二）

工作态度和为人处世方式固然是拉贾拉特南扬名华尔街的重要因素，却不是唯一因素。

拉贾拉特南刚进华尔街的时候，恰逢南亚移民大批进入硅谷，曾经在这个领域有不错成绩的拉贾拉特南，很快拥有了一定的人际关系圈。据分析师杰拉尔德·弗莱明回忆说：“他（拉贾拉特南）好像有个南亚小圈子。他可以打电话询问一些线人，得到很多公司盈利的精确数据。”

人脉圈的畅通，为拉贾拉特南业务的发展带来了别人无法想象的便利。有一次，公司开早会，分析师弗莱明预测：应用材料公司股票收益每股为41美分。对这个结论，拉贾拉特南并不认同，因为就在不久前，他从某个“可靠的消息来源”得知，应用材料公司的股票收益每股其实是42美分。结果，当天应用材料公司当晚公布消息时，每股收益正是42美分。

不过，拓展人脉关系只是一个手段，最终目的，却是为了获得内幕消息，这似乎是拉贾拉特南一项特殊的爱好。事实上，他甚至热衷于不择手段去攫取内幕信息，“当然，领先一步就是要比别人掌握更好的信息”，这就是他的观点。所以，他每天工作十几个小时而不知疲倦，对自己和下属，均是一样的要求——最大可能的走在同行的前面，领先一步，掌握主动权。

应用材料公司总裁巴格莱表示：“他（拉贾拉特南）总是在向你索取信息。”无论什么时候拉贾拉特南看到他，都会明里暗里向他套取关于客户和其他公司的问题。一开始，巴格莱拒绝回答。但不久后，拉贾拉特南改变了方法，不再索取信息，而是试图与巴格莱交换情报信息。“他唯一想要了解的事情，就是能否在短期内购买或出售我们公司的股票。”巴格莱如此说。

因为重视内幕消息，拉贾拉特南往往能领先一步，走在同事前面。加之肯吃苦，工作态度好，才进尼德姆公司不久，他就为公司带来不少生意，迅速赢得了老板尼德姆的好感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，拉贾拉特南身上还有一些亚洲人特有的“精明”。当他想要为自己谋取更多利益的时候，他会向尼德姆暗示，表明华尔街很多大银行都想挖走他，这令尼德姆有些着急。几年后，尼德姆便提拔他为研究部主任。到1991年的时候，拉贾拉特南已经成为尼德姆公司的总裁了。

拉贾拉特南即使已经身为总裁，在建人脉、挖内幕方面却毫不松懈。1992年，他设立了一个对冲基金，专门投资科技股。因为前几年的人脉和物质积淀，他这支对冲基金获得了不少投资。

到1994年的时候，拉贾拉特南已经掌握了尼德姆公司17%的股份，仅次于拥有26%股份的尼德姆本人。有一次，拉贾拉特南曾自豪地对一个新员工说：“我是这儿的老板。门上可能挂着乔治（乔治·尼德姆）的名字，但我才是真正拍板的人。”拉贾拉特南的地位，由此可见一般。

与此同时，微软公司的“Windows系统”和英特尔公司推出的低廉高效的微处理器在美国正火，引发了一股个人计算机热潮，美国的芯片制造产业复苏。多年以来一直身为计算机芯片产业分析师的拉贾拉特南，自然比其他人更了解这一行业内幕，事业发展更是风生水起。

内线交易

依靠内部消息，拉贾拉特南为尼德姆公司带来很多业务，赚了很多钱，但这种方式似乎并不被公司同事所认同。

种种迹象表明，拉贾拉特南在尼德姆公司支持者很少。从1993年至1996年，公司管理层至少有五个人向董事长尼德姆抱怨，拉贾拉特南依靠内幕消息赚钱的方式不太可靠。也有客户对他身兼总裁、基金经理和股票分析师多重身份表示不满，因为一些业务是与顾客利益相冲突的。

令人不解的是，一向谨慎的拉贾拉特南究竟做了什么，为什么会引起众人不满？

依靠内幕消息赚钱，其实是一种内线交易方式。所谓内线交易，是指“获悉未公开且后来证实足以影响股票或其他有价证券市价的消息后进行交易并有成比例的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获利发生的行为”。它原本是一种合法的证券交易行为，部分经济学家认为，以内线交易的方式可以使尚未公开的资讯以较快的速度到达市场，使得资本市场更有效率。但由于买卖双方对于资讯取得的不对称性，容易导致市场失灵，造成市场不公平，因而多数情况下，内线交易常被当作一种经济犯罪行为。

拉贾拉特南案发时，美国联邦调查官发现，从进入华尔街到2009年20余年时间，拉贾拉特南均是通过上市大公司的管理层人员非法获取公司机密信息，实行内线交易，进而在股市交易中牟取暴利，因此对他进行指控。拉贾拉特南的辩护律师约翰·多德却声称，拉贾拉特南“在其职业生涯中，始终不懈地在证券法许可范围内收集整合他所跟踪的公司的相关公众信息。他对企业各种要素详尽而细致的研究，才得以脱颖而出，成为一名出色的分析师和理财经理。”

根据拉贾拉特南的描述，自己进入华尔街之后所取得的一切成绩，都是“勤奋耕耘”的结果。他做计算机芯片产业分析时，辛苦敬业，赢得应用材料公司总裁的信任和好感，因而获得该公司的利润额数目，相比之下，其他同行因为不具备被信任的关系，所以无法得到相关消息。关于拉贾拉特南与应用材料公司之间的“亲密关系”，尼德姆公司人所共知，董事长尼德姆经常开玩笑，问拉贾拉特南应用材料公司最近又为他吹了什么“枕边风”。

不仅与应用材料公司关系如此亲密，获得其他公司的“内幕消息”，拉贾拉特南也是不遗余力的。正如后来指证他的证人所说，拉贾拉特南从自己的办公室里走出来，通常会神奇地告诉首席证券交易员加里·罗森巴赫：我已经有了英特尔公司和AMD公司的利润额数目了——而此时，这两家公司根本没有公布任何相关消息，但拉贾拉特南的确已经完全知道了。

拉贾拉特南这种获取情报的方式，并非所有公司都认可。他曾经以其他公司的专利信息作为交换条件，希望Cirrus Logic公司放出一些自己的内幕消息，遭致Cirrus Logic公司反感，最后不得不专门因为他制定一条奇怪的制度：最高层管理人员，最多只有三个人可以与拉贾拉特南谈话，一旦出现违例情况，立刻解雇。人们对拉贾拉特南既反感又无奈，已经一览无余。

也就是说，尽管内幕消息对一些公司来说是有利的，但他们仍然不愿意进行内幕交易。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拉贾拉特南曾以自己掌握的佛蒙特州一家IBM工厂的订单信息为交换条件，向硅谷集团时任首席执行官帕普肯·德·托罗西安提出信息交换。尽管帕普肯·德·托罗西安承认拉贾拉特南在挖掘消息方面才能出众，总能得到比别人多的信息，但仍然拒绝了他，并严惩与他接触的员工。

尽管如此，从90年代中期开始，拉贾拉特南还是成功地进行了多起内幕交易，如与麦肯锡公司、国际商用机器公司（IBM）①、超威半导体公司（AMD）②等公司的合作。这些交易记录被他记录在一堆笔记本里，上面记载着他访问硅谷，与各大科技企业内部人士谈话的全部资料，其中很多信息，是分析师在一般情况下几乎难以获得的，拉贾拉特南却都成功地做到了。

创立帆船集团

1996年，鉴于尼德姆公司管理层人员和客户的不满，以及公司内部股权的争斗，当拉贾拉特南坚持挪用公司资金，快速扩张自己的对冲基金，甚至撇开老板尼德姆，私下筹集资金时，尼德姆终于忍无可忍，二人彻底分手，拉贾拉特南另立门户，创立了自己的帆船集团。

帆船集团是一家对冲基金公司，距尼德姆公司仅一条街区。最初，它只是一间小小的办公室，只有几名员工。多数是拉贾拉特南从老东家那里挖来的，其中包括尼德姆公司原首席证券交易员加里·罗森巴赫。

拉贾拉特南创办帆船集团时，只有从硅谷的熟人那里筹募到的2.5亿美元，办公条件在大亨云集的华尔街可谓简陋之极。然而，在拉贾拉特南的悉心经营下，到

① 国际商业机器公司，或万国商业机器公司，简称IBM（International Business Machines Corporation），总公司在纽约州阿蒙克市公司，1911年创立于美国，是全球最大的信息技术和业务解决方案公司。公司创立时的主要业务为商用打字机，及后转为文字处理机，然后到计算机和有关的服务。

② AMD（超威半导体）成立于1969年，创始人杰里·桑德斯，总部位于加利福尼亚州桑尼维尔。AMD公司专门为计算机、通信和消费电子行业设计和制造各种创新的微处理器、闪存和低功率处理器解决方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1997年底，帆船集团所经营的基金规模已达8亿美元，仅仅过去一年，帆船集团经营的基金规模已经涨了好几倍！十年之后，即2007年，帆船集团的基金规模已接近70亿美元。然后，雄心勃勃大干一番的拉贾拉特南就将帆船集团搬进了麦迪逊大街上的大办公楼，准备向亚洲市场进军。与此同时，拉贾拉特南又在加州创立了一个新的基金，所有的员工都坚信公司很快就要上市了。

帆船集团的飞速发展，与拉贾拉特南的独特的管理方式有着莫大关系。拉贾拉特南延续了老东家尼德姆公司的方式，要求员工严格控制支出，节约成本。不过，另一方面，他又开创了一种相对宽松的企业文化，如员工在每周四可以在公司内享受免费按摩服务。但这都不是重点，关键的是，他要求员工千方百计不计、一切代价挖掘各种业内信息，继续所谓的“内幕交易”。

实际上，帆船集团刚一成立，拉贾拉特南就积极准备内线交易，三番五次地向英特尔公司[①]打听内幕消息。英特尔公司对拉贾拉特南的操作模式心知肚明，因此在位于加州总部的传真机上安装了监视器，调查究竟谁向拉贾拉特南泄密，不久便发现一个名叫鲁米·汉的女员工是“内鬼”，偷偷向拉贾拉特南发送手写信息和公司机密文件的影像。经查证，这些信息包括计算机制造商向英特尔下的芯片订单和售价——这个情报足以让拉贾拉特南掌握英特尔公司的季度收入。

英特尔高层自然非常恼火，毫不客气地辞退了鲁米·汉，后来的事情也恰恰证明了这起泄密事件。失业后的鲁米·汉被拉贾拉特南收留，成为帆船集团的正式员工，这令英特尔公司更气恼。2001年，英特尔公司向联邦警方报案，鲁米·汉因涉嫌内线交易被逮捕。接着，鲁米·汉就与警方合作，交代自己泄密的经过，但由于没有充分的证据，检方放弃了起诉拉贾拉特南。

俗语说的好，“常在河边走，哪能不湿鞋？”当然，拉贾拉特南不可能总这么有惊无险。

2007年，在帆船集团上市的前夕，处于人生巅峰的拉贾拉特南，在位于康涅狄格州格林尼治的家中举办宴会。宴会上，一位风姿绰约的金发女郎成为焦点，她就

① 英特尔公司是全球最大的半导体芯片制造商，成立于1968年，1971年推出了全球第一个微处理器。微处理器所带来的计算机和互联网革命，改变了整个世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是华尔街著名的“碧眼妖妇”——丹妮尔·切尔西，她专门靠姿色收服一众华尔街大佬来获取情报。当她走进宴会大厅的那一刻，拉贾拉特南便为之震惊了。美国联邦调查局(FBI)的调查人员也为之兴奋了——因为这意味着，他们几年来在迷雾中跟踪拉贾拉特南的工夫没有白费，事情马上就会有结果了。

此刻的拉贾拉特南，看起来春风特意，但他绝对想不到，这个金发女郎的到来，不仅为他的事业带来更多情报，也为他带来了美国联邦调查局的法网。才登上高峰，他就要走下坡路了。

“碧眼妖妇”

丹妮尔·切尔西出生于纽约州南部，自幼姿色出众，曾当选1981年纽约州南部选美小姐，是她母亲眼中的“天使”、“世界上最诚实的人”。大学期间，她既是校花，又是当地知名美女，更是风情万种的风骚女郎。

据切尔西的同学回忆说，切尔西不仅天生丽质，而且喜欢引人注目，表现得很另类。切尔西的同事也有这样的印象，说她一直保持着“非常火辣”的形象，喜欢穿红色紧身衣，红色网袜，一路走来扭着水蛇腰，即使不说一句话，已经非常引人注目。

遗憾的是，如果切尔西是一个单纯的女人，那么她的魅力就是世间一道亮丽的风景，可惜她没有那么单纯。

切尔西很懂得向男人施展魅力，认识她的人都说，她的拿手好戏便是在酒吧里跳舞，舞姿诱人又充满挑逗，几乎没有哪个男人可以抵达她的魅力，不陶醉于她的舞姿。在华尔街上班的切尔西，就是利用这个“必杀技”，将目标人物吸引到自己的舞场中去，很多华尔街大亨都在她的石榴裙下俯首称臣。就靠这种方式，丹妮尔·切尔西趁机套话，获取内幕消息。

姿色并不是切尔斯唯一的武器，丹妮尔·切尔西还有一些特殊的手段，能让“成熟、富裕、成功又努力的男性”迷上她，AMD前主席兼行政总裁鲁毅志、IBM高级副总裁莫法特等位高权重的高管，都是她的密友。有人说，这与切尔西的经历有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一定的关系，她漂亮，离过婚，谙熟人情世故，同时，她又喜欢向人吹嘘自己人脉关系广。这些都是为她个人魅力加分的因子。依靠着这些，到2007年的时候切尔西已经成为纽卡索对冲基金技术顾问，报酬非常丰厚。

尽管切尔西这些底细在圈子里尽人皆知，但所谓“英雄难过美人关”，华尔街许多男性高管，仍排着队请她吃饭、跳舞，甚至会主动向她泄漏公司机密，以便引起她的兴趣。切尔西也不负他们所望，总是身穿低胸上衣和短裙，出现在这些衣冠楚楚的绅士面前，给充斥着男性气味的华尔街交易大厅和商业气息一丝不苟加利福尼亚硅谷带来不小的视觉冲击。

而拉贾拉特南，更不是什么单纯的人，除了喜欢打听内幕消息，他还喜欢奢靡的生活。

有一年，所罗门美邦公司①在大西洋城②主办一次活动，拉贾拉特南应邀出席。参会的旅途中，为了消磨时光，他加入了在豪华客车后部举行的脱衣扑克游戏。结果一路上，大家边打牌边喝酒，根据游戏输赢脱衣服，游戏进行到最后，男人脱得只剩下短裤，女人则脱得只剩下内衣。拉贾拉特南虽然否认玩脱衣扑克，不过他最后也脱了衬衫，裸露着上身，毫无修养可言。

当然，拉贾拉特南也很喜欢与美女“打交道”，对美色有无止境的欲望，在被捕的前一天，他还吹嘘自己是“屹立不倒之人”。他过去的同事莱蒂耶里说：“拉贾拉南想要证明自己能够在这个世界上呼风唤雨。他总是想依偎着美女的臂膀，总是想要赚更多的钱。总而言之：金钱和女人就是他的追求。”

因此，当风情万种、妖冶万分的丹妮尔·切尔西招招摇摇地出现在拉贾拉特南的宴会上的时候，电光火石之间，两人一拍即合。曾经出席当天派对的人介绍说，

① 所罗门美邦公司隶属于全球最大金融控股公司花旗集团（Citigroup），由银行持股公司Citicorp与保险业巨头旅行者集团（Travelers Group）于1998年合并组建，组建后即向客户推出可提供多项服务的“一站式金融超市”。通过将证券包销与信贷额度等赢利较低的服务捆绑在一起，所罗门美邦赢得了更多的包销业务。汤姆森金融证券数据的专家称，一直以来，所罗门美邦坐上华尔街的头把交椅只是时间问题。所罗门美邦夺魁也许正是证明了“金融超市”概念的行之有效。

② 美国新泽西州著名的海滨疗养城市。在纽约西南约160公里，费城东南约96公里。位于长约16公里的沙洲上。因接近纽约、费城，从19世纪末便成为旅游、疗养地。有巨大的市属会议厅，能容纳4.1万人，常为国内、国际召开会议的场所。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那天切尔西穿着颇为暴露的上衣，桔红色短裙，带着惹眼的的太阳眼镜，拉贾拉特南立刻如蜜蜂叮蜜糖，热情地招待了她。

同年夏天，拉贾拉特南举行盛大的生日庆典，邀请切尔西前往他所租的大游艇上，准备环游曼哈顿。

然而，这却不是一次单纯生日派对。整个游艇的甲板上，都是帆船集团的分析员、交易员和其他客人，当然还有依旧光彩耀人的切尔西。那天，切尔西频繁更换低胸紧身礼服，频繁在舞池中翩翩起舞，吸引了不少客人——这些客人都是掌握着重要商业机密的人。

拉贾拉特南本人呢？除了派员工向各路客人打听内幕消息，抽空还跟亲信在甲板上吸食大麻，虽然船长曾告诫他们不准吸食，但财大气粗的拉贾拉特南咆哮着说：“我花大笔钱租了这艘船，爱怎么玩就怎么玩！”直到船长气愤之极，威胁他们说要将游艇靠岸，拉贾拉特南才作罢。

游艇之上，拉贾拉特南、切尔西与众人纵情欢乐，然而，乌云隆隆，风暴马上就要来临。

一枚“关键的棋子”

拉贾拉特南的事业正热火朝天之时，另一件事也在紧锣密鼓地进行，美国联邦调查局于此时已经盯上了他。

实际上，早在2001年时，因为鲁米·汉事件，联邦调查局对拉贾拉特南有所注意，但由于证据不足，拉贾拉特南才免于被起诉。2009年，又发生了同样的事件，这次他却没有那么幸运。

一位名叫茹米·卡恩的女对冲基金经理，曾经供职于帆船集团，帮助过拉贾拉特南搜集情报，后因故离职。2005年，茹米·卡恩个人财务出现问题，想重新回到帆船集团，于是便联系拉贾拉特南。拉贾拉特南不顾昔日情分，反问茹米·卡恩：“你能为我提供任何上市公司的内幕消息吗？”急于摆脱困境的茹米·卡恩为他提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供了希尔顿酒店[①]、谷歌等公司的一些内幕信息。

靠着这些情报，拉贾拉特南再度大赚了一笔。但上述公司已经有所警惕，向联邦警察局报案。

这一次，联邦警察局没有轻举妄动，一切都在暗中调查，秘密搜集证据。终于，2009年10月15日晚，联邦警察突然出现在拉贾拉特南纽约的家中，将他逮捕了。第二天，纽约南区联邦法院和联邦调查局指控拉贾拉特南涉嫌4项内幕交易串谋罪和8项证券欺诈罪。检方称他们有可靠的情报证明，从2006年至2009年，拉贾拉特南非法获利2000万美元。

拉贾拉特南对此毫不在意，他被执法人员押出曼哈顿的办公室时，还让人对客户说，检方对自己的指控"完全没有根据"。他以为自己可以像以前那样轻而易举地逃脱，却没有想到这一次失算了。

显然，美国联邦调查局这次是有备而来的。他们称，他们掌握了拉贾拉特南进行内幕交易的电话录音，这个电话录音清清楚楚显示了拉贾拉特南做多AMD股票的过程。纽约证券交易所监管部门新闻发言人佩莱齐亚则称，他们两年前就已经注意到拉贾拉特南了。当时纽交所内部监管人员向SEC报告，希尔顿酒店股票有异常交易活动，同样的异常，在2008年报告AMD的股票也出现过。

联邦调查局发现，2007年初，拉贾拉特南在没有任何预兆的情况下，突然买入40万股希尔顿酒店集团股票，几天之后，希尔顿酒店集团放出利好消息，股价一路上涨，拉贾拉特南由此大赚400万美元。种种迹象表明，这些异常情况，如果没有依据，而是通过内部交易进行，"这在任何情况下都是被明令禁止的"，拉贾拉特南大有可能在从事非法交易，检方立即着手调查。

随着检方调查的不断深入，与拉贾拉特南有牵连的经理人慢慢浮出水面，其中

① 希尔顿国际酒店集团（HI），为总部设于英国的希尔顿集团公司旗下分支，拥有除美国外全球范围内"希尔顿"商标的使用权。希尔顿国际酒店集团经营管理着403间酒店，包括261间希尔顿酒店，142间面向中端市场的"斯堪的克"酒店，以及与总部设在北美的希尔顿酒店管理公司合资经营的、分布在12个国家中的18间"康拉德"（亦称"港丽"）酒店。它与希尔顿酒店管理公司组合的全球营销联盟，令世界范围内双方旗下酒店总数超过了2700间，其中500多间酒店共同使用希尔顿的品牌。希尔顿国际酒店集团在全球80个国家内有着逾71000名雇员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一部分经理人答应与联邦探员合作，之前的茹米·卡恩，就是告发拉贾拉特南的一枚“关键的棋子”。

窃听风云

2008年，检方秘密监听了拉贾拉特南的电话，终于找到证据，弄清楚他做多AMD股票的整个过程。

根据美国司法部公布的指控书，大概可以还原当时的情景，整个过程是这样的：2008年8月15日11时04分，麦肯锡咨询公司①董事阿尼尔·库马尔打电话到拉贾拉特南的手机上，告诉他说，AMD将获得“高达60亿到80亿美元”的投资，“昨天，相关方已经握手了，并且说他们将推进这笔买卖”。因此，他向拉贾拉特南建议道：最好买一笔计算机芯片商AMD的股票。

拉贾拉特南问库马尔：AMD的最近一季度情况如何。

库马尔回答说：表现良好，我确定AMD的股票会有大幅度上升，你放心好了。AMD还打算扩大投资，投资金额“高达60亿到80亿美元”。他还表示，这个消息“直到美国劳动节后的那个星期”才会发布。

拉贾拉特南以为这个情报不错，于是就打算在自己的印度账户上购买100万股AMD股票，这一点获得了库马尔的认可。

然后拉贾拉特南又问，购买的AMD股票，持有多久比较好。

库马尔没有在电话里说，只说下周五自己会参加AMD首席运营官的饭局，见了他之后，自己会就这方面的信息再打探一下。两人就这样挂了电话。

同一天11时20分，拉贾拉特南给自己的线人打电话，询问AMD的情况，线人的

① 1926年，芝加哥大学杰姆斯·麦肯锡（James Mckinsey）教授创立了麦肯锡咨询公司。随后，这家以他姓氏命名的会计及管理咨询公司得到了迅速的发展。到了20世纪30年代，麦肯锡已逐渐把自己的企业形象塑造成一个“精英荟萃”的“企业医生”，把麦肯锡的远景规划描绘成致力于解决企业重大管理问题的咨询公司，聚集最优秀的年轻人，恪守严格的道德准则，以最高的专业水准和最卓越的技术，为客户提供一流的服务，并不断提高公司在行业中的地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情报与库马尔所提供的一致。到12点38分时，拉贾拉特南再次给线人打固定电话，这次，他明确表示自己打算买1000万股AMD的股票。线人好心警告他说“我不想除了我们外的其他人赚到这个钱，因为我有千万个理由不想惹麻烦。”因为购买太多目标太大，这种异常容易引起人们的注意，拉贾拉特南表示理解。

确认了的消息的准确性，同一天下午，拉贾拉特南就令帆船集团以5.55美元的价格购买了近210万股AMD股票以及购买期权。三天后，也即8月18日，拉贾拉特南又让帆船集团以5.75美元的价格买下超过280万股AMD股票。同一天，他又以每股5.85美元的价格买入100万股AMD股票。至此，拉贾拉特南已经拥有近600万股AMD的股票。

8月19日，线人打电话给拉贾拉特南，再次向他表明消息的准确无误，说自己已经和AMD的高层聊过了，“AMD一定会发布这个声明的……在他们公布（季报）之前”。

在接下来的几周里，拉贾拉特南跟这个线人通过多次电话，讨论的都是这条原本应该保密的信息。到9月11日，拉贾拉特南又打电话给库马尔核对消息，库马尔明确表示，AMD将“在10月的第一个星期，所有都准备就绪”。

如果不出任何纰漏，从这几个月的监听录音上来看，拉贾拉特南已经完成了非法内幕交易的整个过程。讽刺的是，结果不仅没有像事先所计划的那样大赚一笔，反而将他的罪行大白于天下。

AMD公司的声明如约而来，宣布投资至少60亿美金，将公司分成专门从事处理器设计和专门负责生产的两个公司，前景似乎良好。但9月，随着兴旺150余年的雷曼兄弟公司①的垮台，原本已经深受金融危机之苦的华尔街走向深渊。AMD形式虽然良好，却不能阻止股市走低的趋势，拉贾拉特南持有AMD近600万股，无法使手中的股票上涨，反而亏了不少钱。

接连数月的录音资料，足以为拉贾拉特南等人定罪。因涉嫌违法利用内部信息

---

① 雷曼兄弟：即雷曼兄弟公司，创立于1850年，为全球公司、机构、政府和投资者提供全方位的金融服务，著名的阿尔卡特、在线时代华纳、戴尔、腐蚀、IBM、英特尔、摩托罗拉、百事、沃尔玛等众多世界知名公司都是它的客户。2008年，受金融危机影响，雷曼兄弟申请破产，繁荣150余年后终于成为一个传奇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易，库马尔和拉贾拉特南一同被逮捕，其他涉案人员，如特尔公司投资部门英特尔资产战略投资主管拉吉夫·戈埃尔、纽卡斯尔对冲基金集团合伙人马克·库兰、投资经理丹妮尔·奇西、国际商用机器公司(IBM)科技集团高级副总裁罗伯特·莫法特，在此后的监听记录中，分别因为在希尔顿、谷歌、网络服务供货商Akamai等10家公司的股票交易中利用内幕交易牟利，相继被捕。

一旦罪名成立，他们六个人最高可被判入狱20年。

妖妇落网

从某种意义上来说，拉贾拉特南与切尔西是同行关系，两人都有各自打听内幕的手段。因此，自2007年切尔西风姿绰约地走到拉贾拉特南面前时，两人一拍即合，都看中了对方身后庞大而牢固的人脉关系网，无论是打听消息，还是交换消息，都将比过去更容易。从此，两人便成了商业上的盟友，一起合作拉拢众多科技公司高管。随着拉贾拉特南的暴露，切尔西的不法行为也不可避免地暴露在联邦警察局的面前。

联邦调查局称，根据他们所掌握的信息，拉贾拉特南与切尔西可谓在内线交易上的“亲密战友”，他们在电话里“无话不谈”，这才让调查有了真正的突破口。事情的真相是：切尔西是专门向拉贾拉特南提供内线信息的人，拉贾拉特南获得消息之后，再交由盖伦科技基金进行交易，获利后共同分享。到2009年，被逮捕之时，二人从事非法内幕交易所获得的利益，高达2000万美元。

令人意想不到的是，这位妖艳的女郎彻底打破了长期以来，人们对美女无大脑的偏见。

显然，切尔西很清楚自己在从事非法交易，明白可能遇到的麻烦。因此，当一位线人在电话里警告切尔西“不要在电子邮件中透露任何东西，小心为妙”时，她知道事情的严重程度，因而也谨慎地在一宗股票交易中回答道：“在这个交易上，除了咱俩，我不想让其他任何人赚钱，因为我不想节外生枝，引火烧身。”她更知道事情的严重性，她在一次电话中说道：“如果别人知道了这个，我会死掉的！我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是想做玛莎·斯图尔特①。”

与拉贾拉特南通话时，切尔西没有丝毫优雅迷人，言辞之间满口脏话，像市井泼妇般操着不雅词汇。当人们听到这些录音，情不自禁地感叹：不管她是否犯罪，“这位天使的下流简直出类拔萃”。

切尔西被逮捕时，她并不承认自己的罪行。她的律师坚称，这些电话录音片断是断章取义，她所做的一切，只是“和千千万万的财经界的人们没什么两样”，只是想从对手哪里获得对自己有用的消息，仅此而已。不仅如此，母亲格洛里亚也信誓旦旦地表达了对女儿的信任，对媒体说：“我的女儿是无辜的，你们就应该这样写。”切尔西本人，则在圣诞节前出庭时否认了所有指控。

虽然切尔西不承认自己犯罪，但铁证如山，她已无力回天，录音证据成为定罪的最有利证据。切尔西被逮捕的那一天，她仅穿着一件宽松的白色毛衣，脂粉未施，昔日的风情万种荡然无存，征服华尔街众多高管的妖妇，终于被正义所征服。12月中旬，切尔西以17项罪名被起诉，如果她的罪名成立，她将面临155年的刑期，比拉贾拉特南的145年还多10年。

至此，这个在男性当道的加州硅谷以姿色征服天下的妖妇，这个掌控着帆船集团70亿美元的对冲基金的妖艳女郎，终于落网。虽然此时她的案件尚在审理中，但那些录音材料也足以让她无法再像过去被男人排着队邀请跳舞、吃饭，或者汇报内幕消息了……

树倒猢狲散

拉贾拉特南被逮捕时，被指控利用宝利通公司、希尔顿酒店、谷歌、IBM等10家上市公司的包括投资、并购和收益等秘密信息获取暴利，犯有包括内幕交易串谋罪和证券欺诈罪等在内的13项控罪，窃听事件中所涉及到的做多AMD股票只是其中一桩罪而已。

① 玛莎·斯图尔特：美国家政女王，因一宗内幕交易电话而被起诉，毁掉了30年的经营。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于这些罪状，拉贾拉特南采取了与切尔西同样的态度：不认罪，并且缴纳了1亿美元保释金后获释。但美国联邦调查局已经监督他多时，不会就这么轻易就放过他。

在拉贾拉特南被捕的那三天时间里，投资者已经要求从帆船集团撤回投资，三天之内13亿美金从帆船集团调走。与帆船常年保持正常业务联系的两家经纪公司美林和巴克莱集团均明确表明，以后不会再与帆船集团合作任何业务。

除了资金的撤走，帆船集团还遭遇了更大的打击，集团的分析师、投资组合经理和交易员们甚至正在积极寻求法律咨询，更新简历，准备寻找新的工作。一些涉嫌被怀疑的经理人，则干脆选择与联邦调查局合作，争取“宽大处理”。更糟糕的是，还有更多的来路不明的公司与帆船及时沟通，表示想要收购帆船集团及待定数量的资产。

拉贾拉特南在10月21日致信投资者称，目前公司的管理资金只剩下37亿美元，希望等获得大家更多业务的支持。然而有分析人士称，帆船集团所管理的37亿美元资金，大部分也会被赎回。

为了稳定大局，拉贾拉特南表示：“我希望让投资者对我们旗下基金的流动性感到放心，同时也向帆船集团的员工保证，我们正在寻找最好的方式来维持最好的长/短仓持股团队。我还希望重申，我并未犯有被指控的所有罪名。”

然而，一波未平，一波又起。

拉贾拉特南最风光的时候，曾以13亿美元的身价在福布斯杂志世界亿万富翁排行榜中名列第559位，还是斯里兰卡首富。对于他的祖国斯里兰卡，也许是怀着荣归故里衣锦还乡的心态，也许是太熟悉那里的生活，拉贾拉特南在那里有许多投资，他的基金是斯里兰卡众多顶级公司的最大股东，甚至有人说，他的财力，足可以让他控制斯里兰卡股价的上涨和下跌。

当然，他也为自己的行为镀上了一层金：打着慈善家的名义，向慈善机构捐款，并且在设立了一个家庭基金，曾在印度捐款应对艾滋病。2004年印尼海啸事件之后，他还捐款500万美元帮助灾民。

但是，在内幕交易的事情曝光之后——甚至曝光之前，斯里兰卡就有声音称，拉贾拉特南的钱并没有为祖国做贡献，他反而用自己的金钱力量毁掉了政府的形象。对于这些指责，拉贾拉特南毫不在意地说：“我不会在意这些噪音，而会继续

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专心做事，总是会有反对者和希望发现不纯动机的人。”

事情究竟是怎样的呢？据美国联邦调查局人员调查，拉贾拉特南曾向马里兰州的一家慈善机构捐款，这家慈善机构实际上与泰米尔猛虎组织[①]有联系，这就说明拉贾拉特南提供资金支持恐怖组织。据传，2009年，拉贾拉特南曾支付100万美元改造和重新教育前猛虎组织成员。

不过与否认内幕交易一样，拉贾拉特南也否认了涉嫌恐怖组织，他的律师吉姆·瓦尔登辩称，拉贾拉特南捐款只是为了“重建被海啸摧毁的家园”，与猛虎组织没有任何关系。

所谓树倒猢狲散，墙倒众人推，尽管此时拉贾拉特南案件还没有结果，公众也无从得知他究竟是否涉嫌参与恐怖组织，但由于那要命的窃听事件，他的形象再也高大不起来，末日审判为时不远。

垂死挣扎

老谋深算的拉贾拉特南在被抓捕的第二天，像过去被起诉时一样，一口咬定自己“在证券法许可的范围内行事”，侥幸自己依旧能脱逃。他的律师在联邦法院大陪审团做出判决后发明声明说：“拉贾拉特南先生是清白无辜的。”

看到这个老狐狸仍旧沉着冷静，联邦调查局冷笑一声，果断地拿出通话录音证据：

……

切尔西：“从线人那里收到风，阿卡迈会调低盈利预测，股价可能跌到25美元。”

拉贾拉特南：“我不会说出去。他们何时公布？”

切尔西：“只管天天沽空即可。”

……

① 泰米尔猛虎组织：斯里兰卡泰米尔族的反政府武装组织，常用“自杀性爆炸袭击”袭击世界高官政要，多次对斯里兰卡国内建筑、商业中心、军用设施甚至佛教圣地发动恐怖袭击，受到国际社会的一致谴责，先后被印度、美国、英国、加拿大以及欧盟等国家和的确列入恐怖组织名单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是获得阿卡迈信息的经过。

……

库马尔："昨天，双方已经握手了，并表示会推进这笔买卖。我认为你可以买（AMD股票）。"

拉贾拉特南："投资方投了多少？"

库马尔："他们将投资60到80亿。"

……

这是获得AMD公司信息的经过。

类似的录音材料，联邦调查局还拿出来好几例。一向能言善辩的拉贾拉特南，脸色由青转白，一脸错愕，哑口无言。通话录音成了有力的呈堂证供。这段录音一经公布于众，华尔街一片哗然，"拉贾拉特南这回玩过了！"他在华尔街的投资神话，轰然倒塌。

然而，拉贾拉特南依旧不死心。在内幕交易案庭审听证会上，拉贾拉特南对于联邦政府所提供的窃听证据进行了强烈的抨击，指责这是断章取义，他的辩护律师也向联邦地方法院提交了一份提议，要求禁止在法庭上使用这些通话录音。

最后的判决，由于拉贾拉特南不肯认罪，迟迟未能公布。

2010年1月7日，与拉贾拉特南一同被捕的另一重要人物库马尔，主动放弃了起诉机会，与检方达成认罪协议。在认罪协议上，库马尔承认，在2003年至2009年期间，他多次利用职位之便为拉贾拉特南提供麦肯锡的客户公司的内幕消息，为帆船集团创造了近2000万美元，自己也获得了100万美元的丰厚报酬。

此时的拉贾拉特南，由于缴纳了一亿美元的保释金，由两千万资产以及包括其妻子阿莎在内的五人做担保，并且答应放弃护照、只能在纽约110英里范围内活动的苛刻条件下，才暂时获得自由。但他的嫌犯身份仍然未能脱掉，库马尔的认罪，无疑又将他向悬崖再推近了一步，一直试图对帆船集团重振旗鼓的拉贾拉特南再次成为焦点。

当时涉案的21个涉案的嫌疑人，此时已经有7人认罪了，众多不利证据的矛头统统指向了拉贾拉特南。尽管他的律师还在拼命地反击，大喝"库马尔在撒谎！"，但所有人都知道，此时的反击已经苍白无力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对库马尔的最终审判，在2010年3月26日举行，担任法官的，正是2009年将美国最大金融诈骗案的制造者麦道夫送进大牢的纽约南区联邦法院法官丹尼·金。库马尔定罪之后，拉贾拉特南将不可避免迎来对自己的最后审判。

——令人大跌眼镜的是，对拉贾拉特南的最终审判，经历了那么漫长而复杂的过程。

“这将是一场艰苦的斗争”

2011年3月8日，美国政府起诉著名对冲基金帆船集团创始人拉杰·拉贾拉特南的内幕交易案在纽约正式开庭。

当天一大早，纽约州南区联邦法院就被记者围了水泄不通。九点，拉贾拉特南与其律师团现身，数十名记者立刻围上去，问他是否在庭上自辩，拉贾拉特南一言不发，只是匆匆步入法院大堂。

开庭了，由7名律师组成的律师团端坐一排，被告人拉贾拉特南则一言不发，面无表情地坐在后排。截止到此刻，21个嫌疑人员，已经有19个认罪。这些人之所以愿意认罪，是围了和政府“做交易”，以污点证人的方式减少刑期。与政府打官司，原本是耗费相当多的财力和时间的事，面对多个“污点证人”的出面作证，拉贾拉特南几乎已经没有什么好说的，但他依旧不肯放弃。

9时50分，法官理查德·豪威尔入座，他首先宣布了一项有利辩方的法律原则。法官称，他同意辩方律师的观点，认为控方有义务向陪审团证明：被告人拉贾拉特南在明知消息来源非法的情况下，仍然利用该消息进行交易。这个证明，将成为被告人定罪的前提条件。但豪威尔同时也表示，他以上所述只是初步决定，会根据具体情况作出更改。

战争开始了。首先，法院先从150名候选人中选出12名正式陪审员及6名后备陪审员。

陪审团的作用至关重要。辩方首席辩护律师约翰·多德在此之前曾说，媒体的过度报道导致了陪审团对被告人先入为主的偏见，所以要求陪审团必须是毫无偏见

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。因此，豪威尔向候选陪审员宣读了一份长达15页的陪审员资格调查问卷，确保能够筛选出毫无偏见的陪审团。

令人捧腹的是，在场的任何一名候选陪审员都没有听说过一名叫做劳埃德·布莱克费恩的人，弄不清他是涉案人员还是证人。此外，豪威尔还特别询问了候选陪审员对华尔街及对冲基金是否存在偏见，强调拉家拉特南案与金融危机无关，只让大家关注起诉书中对拉贾拉特南的指控，并仅依据本法庭内所呈证供做出公正判断。

舒尔曼·罗格斯律师事务所合伙人雅各布·弗伦克尔说：陪审团筛选在整个案件审理过程中至关重要，“它甚至可以左右一场官司的输赢”。很显然，被告人拉贾拉特南会尽力排除那些对投资银行和对冲基金专家有偏见的或者将金融危机归咎于华尔街高管的候选陪审员。

开案陈词开始了。控方出示了173段拉贾拉特南与其朋友或生意伙伴间的电话录音，证明他的确主动或直接参与了内幕交易。辩方则就污点证人的可信性提出质疑，双方唇枪舌战，一较高下。

由于此案审理过程将持续六到十周左右，所以当天，案子并没有结局。

5月11日，拉贾拉特南内幕交易案在曼哈顿法庭。经过一个由8名女陪审员和4名男陪审员组成的陪审团的最终听证会，结果如下：

对冲基金大亨、帆船集团联合创始人拉吉·拉贾拉特南的所有14项指控罪名，正式成立。拉贾拉特南在长达7年时间里利用企业高管、银行家、顾问人员、交易商和上市企业的董事会成员手中所活得内幕消息，均属于非法股票交易，被判犯有5项共谋罪和9项证券欺诈罪，依照美国法律，他将分别因为共谋罪和证券欺诈罪判获得25年监禁。

然而——然而还有然而，拉贾拉特南对陪审团对他的判决依然不服，以检察人员在请求监听拉贾拉特南的通话时有故意误导法庭嫌疑为由，提出上诉。

前联邦检察人员斯蒂芬·米勒对这一上述表示：“这将是一场艰苦的斗争。要让上诉法庭的法官对一审判决的公信度产生疑问本来就是一件困难的事情，何况是在如此重大的一个案件中。”

拉贾拉特南的案子，什么时候才能画上一个句号呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华尔街冰山一角

2011年10月13日，曼哈顿地区联邦法官理查德·豪威尔对拉贾拉特南正式宣判。在最终判决之前，联邦检察官要求豪威尔将拉贾拉特南的刑期定为19年半到24年半，因为辩方律师极力认为，拉贾拉特南的行为仅仅使他获得了740万美元的利润，因此建议将其刑期定为6年半到8年。

最终判多少年已经不重要了，重要的是，控辩双方在此过程中的论辩。

纽约Gotham顾问公司的私人股本经理人金松说："这样的内幕交易在华尔街太多了，几乎每天都有发生，许多对冲基金的股票交易员，尤其是短线投资的交易员，是靠内幕消息'吃饭'的，否则怎么能保证一直挣钱呢？"

一位不愿透露姓名的交易员则向CBN的记者透露："他(拉贾拉特南)算是被抓住的倒霉蛋。"

也就是说，尽管美国的法律规定内幕交易属于违法行为，但这种事情发生的概率其实是很高的"对于职业操守差的人，在饭桌上和朋友聊天都会谈及（内幕交易）。"金松这样认为。

事实上，上市公司的财报、并购或其他重大消息，在发布之前，从总裁到首席财务官，再到财务官到会计等部门，要经过很多人手。有的上司公司还专门雇佣投资公关公司为自己整理公布盈亏报表，有的上司公司则请专门的金融机构为自己做评估。经过这么多环境节，公司的重大消息，难保不泄露。也正是因为如此，内幕交易虽然是被严令禁止的，但却无法根除，难怪拉贾拉特南不服，一直想要推翻加在自己身上的罪刑。

曼哈顿地区检察官普里特·巴拉拉则说："这不是一起普通的内幕交易案"，它是美国历史上最大的一桩对冲基金内幕交易案。舒尔曼·罗格斯律师事务所合伙人雅各布·弗伦克尔则称，拉贾拉特南一案意义深远，它有可能改变未来美国对冲基金的运行模式，因为"投资者总是希望能够获得最新最可靠的信息，并以此作为投资决策的依据。这是投资者的动力来源。当然，相比他的同行，拉贾拉特南获取

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信息的手段更‘激进’了点儿。”

美国联邦政府的获胜，虽然有其必然性，但也来之不易。这是联邦调查机构首次动用监听手段获取有关内幕交易的证据，也是联邦调查局为了搜集证据首次动用对付黑手党的高科技窃听手段，并且监听长达两年。在此过程中，联邦探员还以减轻处罚为诱惑，说服涉案警力和合作，并戴上隐形窃听器进行窃听，这在美国的内幕交易案调查中还是第一次。拉贾拉特南的最终落网，与窃听来的内容不无关系，这些内容在检方控诉材料的很大一部分。政府创造性地使用窃听等技术取得胜利，在某种程度上也说明，美国政府打击金融犯罪的力度进入了一个新阶段，这将鼓励一再受挫的检察官和监管机构使用更多非常规的手段获得证据。

拉贾拉特南案已经可以画上句号了，但华尔街依旧在金钱的滚滚洪流之中挣扎，无始无终……

《华尔街日报》称，拉贾拉特南案的判决结果可能会使一轮震撼华尔街、规模空前的起诉活动加快速度。国家广播公司①（NBC）网站则发表文章说，在公众普遍怀疑华尔街伦理的时代，政府对拉贾拉特南案的定罪，在一定程度上恢复了公众对金融市场的信心。

但是，专门研究证券法的芝加哥律师斯多特曼则认为，政府用电话、电邮和手机短信进行窃听，会逼迫内幕交易改变游戏方法。从历史上看，内幕交易案是非常难打赢的，这让华尔街再度蒙上阴影。

拉贾拉特南案只是华尔街的“冰山一角”，华尔街仍然有许多它所特有的伦理，这些伦理，是美国公众，乃至世界其他国家的民众难以想象的。2011年9月17日，上千名示威者聚集在纽约曼哈顿街头，声讨华尔街金融业者的“占领华尔街”运动，轰轰烈烈的打响了。

---

① 全国广播公司的简称，全美三大商业广播电视公司之一(其余两家分别是CBS 美国哥伦比亚广播公司和ABC 全称美国广播公司)。总部设于纽约，创办于1926年，是美国历史最久，实力最强的商业广播电视公司。1985年，全国广播公司被通用电气公司(GE)以 62亿美元收购，公司现在纽约、洛杉矶、芝加哥、华盛顿、克利夫兰、丹佛和迈阿密7座城市设有直属电视台，并在全国有附属电视台208座。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

尼克·里森：那个搞垮巴林银行的家伙

1995年2月26日，拉杰·拉贾拉特南利用内幕消息大肆赚钱时，一条来自英国中央银行——英格兰银行的消息震惊了世界：巴林银行不得继续从事交易活动并将申请资产清理。

10天后，巴林银行以1英镑的象征性价格被荷兰国际集团收购。就此，这家拥有233年历史的银行成为历史。

在世界金融史上，超越巴林银行被许多大名鼎鼎的人物当做目标，譬如摩根财团的开创者J.S.摩根。然而如今巴林银行的倒下却并非出自大人物之手，而是源于一个籍籍无名的交易员，尼克·里森。

这个英国泥瓦匠的儿子从未上过大学，却是赚钱的高手。1987年，20岁的里森加入摩根斯坦利，两年后跳槽到巴林银行，从此步步高升。巴林银行新加坡分行经理任上，里森开始“左手倒右手”的游戏，造成8.6亿英镑巨额亏空，将巴林银行送入地狱，也把自己送入牢狱……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我们被困住了”

1995年2月27日，马来西亚一家商店里，一男一女略显仓促地停下了。

男人神色匆匆，他正在看报纸。“丽莎”，他小声对女人说：“这则消息恐怕我看不下去了。”

被叫做丽莎的女人赶忙凑过去看，只看到几个大字：巴林银行申请破产保护。她在心中惊叹：“巴林银行？那个鼎鼎大名的国际银行？男人工作的银行，就这样破产了？”她狐疑地拿过报纸，认真地看，文章中提到一个交易员已经失踪了，那个交易员的名字，正是面前这位男子：尼克·里森。

尼克·里森抬头往外看，前面不远就是旅馆，他们正处于一片空旷地带，这里是婆罗洲北海岸的中部。“我们被困住了，”他想，“怎样才能离开这里呢？”

丽莎走向收款台，正打算为报纸和饼干刷卡付钱。

“用现金，不要刷卡。”尼克突然叫住她说，“不要在任何地方签名。”

付款完毕，两人离开商店，回到旅馆。丽莎一屁股坐在床上，认真研读那份报纸。尼克则开始吃饼干，吃了两口，他走到浴室，他暂时还不知道怎样面对丽莎。

可是老待在浴室也不是办法，他磨蹭了很长时间才回到房间，此时丽莎已经将那篇文章读了三遍。她长久地盯着尼克的眼睛不说话，那眼神，好像身边这个男子就是一个完全的陌生人。

“那个人就是你吧？”最终，丽莎终于问道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“是的，正是我”，尼克坦白道，“这是我一直都想告诉你的，我把他们的钱都弄亏空了，我原本不知道情况会这么糟的。”

“可是现在我们该怎么办？”丽莎焦急地问，“还是先给妈妈打个电话吧，也许她能告诉我们现在外面的情况？”她自问自答。

显然尼克不想面对这一切，不想听妈妈会讲些什么，他又钻进浴室，将自己浸泡在浴缸内，好让自己好好放松一番。他闭上眼睛，感觉周围如同倒置了一样。丽莎与母亲的对话，不管他是否想听，都毫不顾忌地飘进他的耳朵。

他听见丽莎说：“妈妈，我们都很好，我们会尽量回家的……我最好不要告诉你现在我们在哪儿，这样你面对别人的询问时也不必撒谎。”

沉默许久，显然妈妈正在汇报她所知道的情况。突然，丽莎毫无预兆地大笑起来：“他没有，上帝在帮我们。”

然后，又是长时间的沉默。

丽莎最后说道：“就这样吧，妈妈，有机会我们再给您打点电话，现在我得走了。妈妈，我们爱你。”

她挂了电话，来到浴室，对尼克说：“下议院正在议论你，财政大臣称你是‘痞子交易员’，彼得·巴林的话上了报纸，他说这是一个阴谋。巴林银行破产了，总损失六亿多英镑。”

尼克伸手到浴缸内寻找肥皂，他显得非常气愤，“旅馆的肥皂为什么总是这么小？”

“妈妈说我们已经取代了查尔斯王子和戴安娜王妃，成了报界的头条新闻。所有人都在寻找我们，一些人认为我们正乘坐快艇在印尼附近徘徊。”丽莎继续说。

这倒是真的，他的确有一艘快艇，也的确在印尼附近。

“你刚开笑什么？还有什么事让你那么好笑？”尼克终于开口问道。

丽莎回答说：“我妈妈正在跟你爸爸打电话，他们正通话时，有人敲你父亲的门，他回答说门开着，后来我妈妈听到电话里一阵嘈杂声，你父亲大叫一句：‘滚出去’，原来他把《每日镜报》的一名摄影师赶了出去，还把那个家伙推倒在门前的台阶上。”

这个消息似乎让尼克很兴奋：“我把巴林银行弄得破产，我父亲把那个家伙打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倒在地。我就需要这些。”

“我跟丹尼打个电话问问新加坡的情况。”尼克收拾完毕，这样说道。

“哈喽！”

“尼克！你在哪儿？”

“马来西亚。”

“听着，我们不能多说，不然别人会发现。听我说，情况现在对你很不利，这里全是你的敌人，赶紧离开亚洲，偷渡到澳大利亚。如果你在亚洲被抓住，你会被他们打死。”丹尼在电话里急吼吼地说。

“我们马上就离开。”问题似乎比尼克想象的要糟糕，不过他已经懒得想了。

“你最好再找一个好的律师，大家都会对你恨之入骨，不管你现在哪儿，都立即离开。”

“好的，有机会我再打电话给你。”尼克说完，匆匆管了电话。

往哪儿走呢？也许警察已经窃听了丹尼的电话，说不定现在他们已经知道我在哪儿了，说不定马上就追查到这个旅馆。窗外是摇曳的棕榈树和大海。也许，他可以乘船逃走。他想象着此时此刻警察正在翻看旅馆的登记记录，当看到他的名字时正激动地赶过来逮住他……

他努力抛弃这些不利于自己逃走的想法，竭力想象着可以逃跑的地图：这里……是波尼欧的北岸，这里在北方，与外界完全隔离……我们可以逃到森林里，然后偷偷跑到河流上游的部落人中，或者偷渡到文莱，然后再转去吉隆坡或新加坡——不，不，不能去新加坡，那简直是找死，也不能去吉隆坡，那离新加坡太近……

“要两张去伦敦的机票，越早越好，哪个航线都行。”丽莎打电话的声音扰乱了他的思路。

“已经没有哪里可以逃了。现在最近的国家就是印尼，但那里交通不便利，也许可以去雅加达，但离开可达金乃巴罗的唯一的国际航班却是去新加坡或汶莱。”尼克思忖着。

2月28日，有一趟航班去汶莱，但航班已满座，不知道是否有人退票，尼克和丽莎只好保留了旅馆的房间。又不敢出去，担心别人认出自己，只能要求服务员送晚饭来。惶惶不安的等待，令这对夫妻如惊弓之鸟，不知哪个角落会冒出来一个警察

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或侦探。

尼克现在已经无所依靠了，只有在丽莎的双臂中，他才感觉到一点点安全。他不敢想象与她分离的情景，因为那意味着着他已经被抓了起来。

“上次这种惶惶不安的感觉是什么时候？”尼克努力回想着，思绪游走到多年之前……

不可思议的成功者

尼克·里森出身于英国一个泥瓦匠家庭，他的亲人朋友，大多数是建筑工地的人，不是泥瓦匠，就是电工，管道工，或者是在商店工作的普通小职员。

而尼克本人，也没有什么傲人的学识和才能，他连大学也没有上过——当然，这没什么难以启齿。他唯一的资本，也许可以说说学生时代被两派同时接纳的故事——班上分为学习刻苦派和酷爱足球派，这两派是死对头，老死不相往来，唯有尼克一人同时被两派接纳，并因此当上负责维护纪律的级长。

他休闲娱乐生活也非常简单，周末没事的时候，他会跟那些泥瓦匠朋友们聚会，或者到小酒吧玩乐，大家开着年轻人才有的粗俗玩笑。当太阳的光辉洒进人间时，他们中的绝大数都要像父辈一样，继续着泥瓦匠或电工的生活，唯有尼克例外。

彼时的尼克，已经是摩根斯坦利银行[①]一名员工，已经在银行界工作了两年了。

每天早上，他都西装革履地出发，先坐火车到尤斯顿，然后再坐地铁到牛津，来到摩根斯坦利银行办公室，开始一天的各种清算问题，一直忙到晚上六点左右。这时的他年方二十，年收入已达二万英镑，这在那些泥瓦匠朋友或者电工朋友们看来，已经是一个天文数字了。

而他在摩根斯坦利银行的同事，当得知他周末跟一群泥瓦匠、电工、管道工狂

① 摩根士丹利（Morgan Stanley，NYSE：MS），财经界俗称“大摩”，是一家成立于美国纽约的国际金融服务公司，提供包括证券、资产管理、企业合并重组和信用卡等多种金融服务，目前在全球27个国家的600多个城市设有代表处，雇员总数达5万多人。2008年9月，更改公司注册地位为“银行控股公司”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欢，也想象不到他还有这么狂野的一面。但，这的确是尼克的生活。也许一开始，他的人生就这样注定了两面性。

尼克在朋友圈中的成功，其实一开始就不可思议了。

1985年，18岁的尼克高中毕业，由于家境的原因，没有再读书，而是加入了位于沃特福市区的考茨公司。这也是一家银行，据说是专门为女王服务的。能加入这家银行，尼克可以说是非常幸运的。因为当时有三百多名毕业生申请这一职位，公司只约见了其中两个，尼克和另外一个人，当然，最终尼克得到了这份工作。

在考茨公司工作的两年，尼克每天都忙着清算支票。这一份工作在朋友们看来已经很体面了，但尼克却还抱怨自己从未遇到过查尔斯温莎签过名的支票呢！自己的工作，虽然看起来光鲜，其实非常枯燥。他第一天的工作，只是将数不清的支票在偌大的办公室里四处堆放，然后再将它们包捆起来，放到某个巨大的储藏室里去。

不过工作也并非完全那么无聊，尼克很快发现，尽管考茨公司声名显赫，但也有一些管理上的漏洞，人们可以通过它进行支票诈骗活动，妻子也可以瞒着丈夫进行大额透支，等等。这些事情，让日益枯燥麻木的职场生活，多了那么一点点调味品。

1987年7月的一天，也即尼克在考茨公司工作两个年头之后，尼克意外得知，摩根斯坦利银行需要人手。摩根斯坦利银行是所有美国银行中最成功的银行之一，人往高处走，尼克当然想试一试。

于是，他就去应聘了，命运再度垂青于尼克，他成功成为摩根斯坦利银行的一名正式员工。在选择职位的时候，有人告诉尼克说，他可以选择到货币交易部门工作，替银行清算所有的货币交易情况，也可以选择到期货与期权部工作，清算更为复杂的交易情况。衡量再三，尼克选择了到期货与期权部工作，至此，他一生的轨迹大体已定，这才有了此后他在期货市场翻云弄雨的历史。

尼克在银行工作的经历，其实不能完全用“走狗屎运”这么简单的理解。他在摩根斯坦利银行工作的时候，虽然不是大学毕业，但却是全银行职员们学习的模范。他接受过期货与期权结算部培训之后，很快就掌握了其中的要领，使他得以每天西装革履又游刃有余地出入这一高级场所。

在尼克看来，摩根斯坦利银行既是一个便民的服务性机构，又是一个投资机构。它一方面，花费大量时间培养后勤人员，帮助自己清理银行的交易情况，另

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一方面，它又招聘全球最出色的交易员，让他们的走进伦敦国际金融期货交易所（LIFFE），为银行服务。

在摩根斯坦利银行，作为后勤人员，尼克每天都在数不清的期货、期权交易清算单中忙碌不休，自觉生活无聊透顶。因此，当朋友们都在为他每年二万英镑的薪水加二万英镑的红利而羡慕不已时，尼克却有着更大的野心。

这也不能全怪尼克的野心。在银行工作的人都知道，他们的工作不仅仅是出纳那么简单，也不仅仅是数着十元一张的小钱。他每天都在学习周转巨额的资金，经常将上亿元的英镑兑换成美元或日元，然后再将这些迅速存入某家合适的银行。可以说，每天他经手的金钱数额都是一个很庞大的数字，这是他每年二万英镑的薪水远远不能相比的，久而久之，便对这个小小的数字麻木了，他期望有更多的金钱。

尼克的志愿，是成为一名交易员。当时，期货与期权市场正快速发展，交易场地每天有这么一群人，他们身穿怪异的夹克，在交易场肆无忌惮地大声喊话，这就是交易员。他们虽然不像尼克这样衣着整齐，然而却是最能挣钱的人群，轻轻松松获得一辆保时捷根本算不上梦想，这是最令尼克沉醉的地方——虽然他声称自己并不在乎是否有名车，但渴望赚更多钱倒是真的。

为了实现成为一名交易员这一宏伟目标，尼克制定了一个计划。

当时交易大厅活跃的交易员是詹姆斯·韩德逊，他是摩根斯坦利银行专门高薪雇佣的员工。尼克仔细审查了詹姆斯·韩德逊经手的一些交易清算单，然后利用职务之便，与他一起解决了一些有疑问的地方。

经过多次努力，詹姆斯·韩德逊终于发现尼克，于是便邀他共进午餐。在进餐的时候，尼克得知，詹姆斯·韩德逊的业务量太大，正想寻找一个帮手帮助自己打理一些琐碎的事务。这个消息令尼克大喜过望，他宁愿减薪，也要争取到当助手的资格，这就意味着他的年薪从两万英镑将为一万五英镑，但却能成为著名交易员詹姆斯·韩德逊的助手——然而这个愿望最终还是落空了，因为摩根斯坦利银行却只允许他在结算部工作，但急于寻找助手的詹姆斯·韩德逊不能再等。

结果，尼克两手空空，没能成为詹姆斯·韩德逊的助手，也不能再在摩根斯坦利银行待下去了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴林银行的新员工

1989年6月16日下午，对尼克·里森来说是一个值得纪念的日子。这一天，他辞职离开了摩根斯坦利银行，然后给一家职业介绍所打了一个电话，得知巴林银行清算部需要一名员工。当晚，尼克·里森前往巴林银行位于波特索肯大街的总部大楼，跟负责人约翰·盖谈了半小时后，成为巴林银行的一名员工。

此前，巴林银行还是一家备受世界推崇的商业银行，但尼克进入这里工作之后，一切都变了。

巴林银行创办于1763年的伦敦，创始人是弗朗西斯·巴林爵士。巴林银行最初只是一家贸易行，通过不断拓展，成为政府债券的主要包销商，渐渐在欧洲乃至世界金融界站稳脚跟。巴林银行的运作方式，一方面是凭着巴林家族的政治关系争取到很多尊贵的客人，为其提供投资和理财建议；另一方面，巴林银行还为英国政府代理军费，承担着买卖股票、土地或咖啡等业务，像商人银行一样开展非常广泛的业务。因此，无论是从刚果提炼铜矿，还是从澳大利亚贩运羊毛，抑或是开掘巴拿马运河的项目，巴林银行都可以为之提供贷款业务。

鼎盛时期，巴林银行在规模上可以与整个英国银行体系相匹敌。18世纪初，英国与拿破仑争夺欧洲霸权，当时的法国总统称巴林银行是"欧洲第六大强权"，英国正是依仗巴林银行才与拿破仑抗衡。1803年，建国不久的美国也是从巴林银行获得资助，从而成功从法国手中购买南部的路易斯安那州[①]。而1886年，巴林银行发行"吉尼士"证券时，手持申请表的购买者如潮水一般涌进银行大厅，以至于当局不得不动用警力才能维持秩序。更夸张的是，当时很多人排队几个小时，买得少量股票，等第二天抛出的时候，股票交易已经涨了一倍！20世纪初，巴林银行又获得了

① 路易斯安那州（Louisiana —— LA）是美国中南部的一个州。北连阿肯色州，西界得克萨斯州，东邻密西西比州，南临墨西哥湾。面积125675平方公里，在50州内列第31位。首府巴吞鲁日（Baton Rouge）。该州是为纪念法王路易十四而得名。州花是南方木兰花。州鸟是鹈鹕。州树是柏树。座右铭是"团结、公正、信心"（Union, Justice, Confidence）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个重要客户——英国王室，这无疑为巴林银行的发展又添助推力。

由于巴林银行的特殊贡献，英国王室先后授予巴林家族[①]五个世袭的爵位，这个纪录至今未被打破，随着君主制的没落，恐怕永远不会再有哪个家族能打破了。巴林银行的显赫绝非普通银行所能相提并论。

巴林家族是一个富于创新的银行世家，在他们执掌下，巴林银行在欧洲获得了巨大的成功。此后，他们又致力于扩展海外业务，仅1994年就先后在中国、印度、巴基斯坦、南非等地开设办事处，业务网络点主要在亚洲及拉美新兴国家和地区，甚至雄心勃勃地进军前苏联市场。

当然，上述种种，均是后话，而如果没有尼克·里森的到来，也许一切都只是梦想。

在尼克·里森到来之前，如果说巴林银行只有一处令人遗憾的地方，那就是它的资金来源方式。与一般银行相比，巴林银行最大的特点在于，不开发普通客户存款业务，依靠自身力量，为贵族、大公司和政府提供服务，资金来源相对有限。尼克·里森就是在这种背景下来就职的。

初到巴林银行，它的繁盛令人眼花缭乱。巴林银行总部，到处装饰着旧时的股票，它们被装在玻璃相框内，供人瞻仰，象征着巴林银行无与伦比的势力以及光辉灿烂的历史；无论走在哪条走廊上，都会看到介绍性的文字和画卷：绿色与褐红色的旧时代股票，刻有带高顶礼帽的绅士及蒸汽火车的图案，象征购买路易斯安那州的波浪形的水樱，楼梯上悬挂着巴林家族成员的肖像……

不过在尼克看来，巴林银行也许没有外界想象得那么光鲜。因为从大的环境来说，巴林银行当时已经有了一个强有力的对手：罗斯柴尔德银行。这是一家犹太人办的银行，虽然巴林银行仍是各国政府、各大公司及许多尊贵客户的首选，但后者身手不凡，是一个不得不提防的对手。

---

① 巴林家族是欧洲最显赫的银行家族之一，其资历要比罗斯柴尔德家族更为悠久。他们首创的近代跨国银行网络模式后来成为罗斯柴尔德家族模仿的对象。巴林家族发源于北德意志，有案可查的最早祖先住在格罗宁根。1762年，弗朗西斯·巴林在伦敦创建巴林银行，它是世界首家“商业银行”，当时该银行名为“约翰和法兰西斯·巴林公司”。1777年，弗朗西斯·巴林掌握了家族业务伦敦分支的所有权。伦敦当时正在快速取代阿姆斯特丹而成为世界的金融中心，弗朗西斯领导巴林家族开始登上历史舞台。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，这些对在清算部工作的小职员尼克·里森来说并不重要。当时的他，只是想知道自己如何才能在这家声名显赫的国际金融机构获得更大的发展。巴林银行有很多像他这样为薪水和前途担忧的普通职员，而尼克不过是它们中的一员，不足为奇。因为业务娴熟，他很快就获得升迁。

但他觉得，伦敦总部人才济济，竞争激烈，以自己的能力很难在短时间获得升迁。要做到顶头上司那个位子上，至少还要再等十年光景。于是，他开始思考。

巴林银行在1980年代最令人瞩目的成绩，当属克里斯托弗赫斯在日本创建从事股票交易分部的骄人业绩，他本人也因为在远东地区的业务而成为全英国薪俸最高的银行家。因此，在尼克眼里，远东便成了一个“发家致富”的好去处，当他确定伦敦总部没有发展空间时，便提出调动工作的要求，来到了亚洲，成为巴林银行海外业务部的一名骨干。此时，他才22岁。

海外工作初探

尼克·里森被分配到印尼，徜徉在东南亚第一大大城市雅加达[①]，他很快意识到，巴林银行在远东的业务，并不像传闻中那么出色。

在伦敦总部看来，远东的业务是一种“手法新颖、经验独到、有极佳的顾客基础”的经营方式，人们对其赞不绝口。然而，真正看到这里的情况，尼克·里森只有一个感受：糟糕透了。

在这座东南亚最繁华的大都市，名震欧洲的巴林银行竟然连一间办公室都没有。所有员工都集中在婆鲁旁达饭店的一间客房工作。当然，办公场所简陋与否并不是最重要的。重要的是，巴林银行在这里拥有价值一亿英镑的股票，却无法将其卖出去，因为印尼的股票市场一团混乱。

更令尼克·里森大跌眼镜的是，这里的工作人员，谁也不知道怎样才能让一切

① 雅加达又名椰城，是印度尼西亚最大的城市和首都，位于爪哇岛的西北海岸，东南亚第一大城市，世界著名的海港。多数居民为爪哇人，少数为华人、华侨、荷兰人，官方语言为印度尼西亚语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变得井井有条起来。所有的票证，随意堆放到标准渣打银行[1]地下室里，尼克到来时，已经堆得像一座小山那么高了。在尼克看来，这是非常危险的，因为随便什么人拿到这些证券，都可以立刻将它们兑换成现金。

尼克·里森立刻着手整理这些票证。粗略估计，克里斯托弗因为远东地区[2]的业务已经获得了高达三百万英镑的年薪，表面看来，巴林银行似乎因他成功地打入了亚洲市场，但实际上，巴林银行资产负债表上的亏空已达一亿英镑！如果进行严格审计的话，肯定会被认为负债过多，一旦这个消息放出去，巴林银行很可能因此折损吸收储蓄的能力，意味着资产负债表上的比例将严重失调，借贷能力将大受限制。尼克明白，自己要做很多工作才能将不利因素压制下去。

此后长达十个月时间里，尼克就在雅加达一间没有窗户、空气稀薄有如地狱的房子里清理那些股票。当时的情况是，巴林银行要将一定的股票卖给投资者，然后再购入同样数额的股票来维持平衡，而实际情情形则是，所拿到的票证却与要买的票证不符。加之，1989年股票下跌以来，当年认购巴林银行股票的投资者拒不付款，以“类别不对”、“票面设计俗不可耐”、“证明文件有问题”等等各种各样的理由拒绝付款。不过，这些理由也是事实。

在堆积成山的文件中，尼克·里森每天都要寻找一条“进山”的线路，好理清哪些银行与巴林银行有业务往来，然后再找出相应的票证和有关文件。做完了文件的理清工作，但也只是“万里长征”才走完了第一步，接下来，他开始东奔西跑，向那些欠款银行催促还债。

在去这些银行的路途中，尼克通常手提装满各种票证的帆布包，徒步而行，如果有人想要打劫他的话，很容易就能得到价值百万英镑的票证，并第一时间将之兑换成现金——因为巴林银行在印尼发行的票证全都是“不记名证券”，跟普通支票

---

① 渣打银行（又称标准渣打银行、标准银行；英语：Standard Chartered Bank）是一家总部在伦敦的英国银行。它的业务遍及许多国家，尤其是在亚洲和非洲，在英国的客户却非常少，2004年其利润的30%来自于香港地区。渣打银行的母公司渣打集团有限公司则于伦敦证券交易所及香港交易所上市，亦是伦敦金融时报100指数成份股之一。

② 远东（英文：Far East）是一个欧洲中心的地理概念。从前一些欧洲人以欧洲为中心，东南欧、非洲东北为“近东”，西亚附近为“中东”，而更远为“远东”。后来原来的中东和近东合称“中近东”。现在有时“中东”指的是“中近东”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没什么两样。这在尼克看来非常滑稽，他说：“我愿意的话，我真可以带着那些证券逃到南美去，如此，我这一辈子就可以不必工作了。”

如此奔波了六个月之后，巴林银行终于意识到问题的严重性，从总部为他派了三个助手。尼克原本对此并不在意，但当他看到丽莎·西姆斯的时候，不由得眼前一亮。丽莎，也就是他后来的妻子。

三个助手跟着尼克·里森来到雅加达的地下室，看到堆积成山的票证，完全惊呆了。其实，这还是尼克已经整理了一半的票证，恐怕他们看到几个月之前的“小山”，还会更家吃惊。接下来的几个月，四个人联手清理票据，并向当地银行催促还债，这也是尼克在印尼的主要工作。

1990年圣诞节前夕，巴林银行在远东的业务，收支差已经从一亿英镑降到一千万英镑了。前来帮忙的审计师认为，巴林银行的资产负债表已不必受这些债务的影响。由于在印尼降低收支差的卓越贡献，尼克赢得了巴林银行伦敦总部的嘉奖，他被总部视为期货与期权结算方面的专家。

第二年，尼克·里森回到伦敦，因为“有耐心、有毅力、又善于逻辑推理”，职位得到晋升。不过，好笑的是，伦敦方面“没有人敢提出愚蠢的问题，以免当众出丑。其实，在我看来，那些看似简单、愚蠢的问题恰恰是最难回答、最让人深感知识匮乏的问题。”尼克这样认为。

接下来的一整年，尼克·里森都在观察和思考巴林银行在欧洲和远东的业务。不过这次的差事要轻松得多，巴林银行不但慷慨地报销了他全部的差旅费。而且，他还在业务拓展负责人托尼·狄克的带领下，趁机进行一次环球旅行，也算是借机寻找巴林银行发展的新机会。

这一年，他们相继到过法兰克福、香港、马尼拉等重要城市。下半年，他们来到新加坡。

此时的巴林银行已经在新加坡国际金融交易所[1]占有了一席之地，只是还没有开展很多业务。新加坡分行的员工大约有70名，日常工作只是买卖新加坡上市公司

① 新加坡国际金融交易所（Singapore International Monetary Exchange Ltd.，SIMEX）成立于1984年，是亚洲第一家金融期货交易所。SIMEX是一家国际性的交易所，交易品种涉及期货和期权合约、利率、货币、股指、能源和黄金等交易。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的股票、做市场调查、向客户提供资金管理服务、销售银行办公设备等，还没有涉及到期货交易。重要的是，这里的工作人员尚不具备做期货交易的能力，如果有顾客要求买卖期货或期权，分行的员工不得不为他们另外寻找交易员，这样巴林银行就失去了一笔佣金。这在尼克看来是很可惜的，因此建议托尼·狄克充分利用在SIMEX里的位置，配备交易员，充分抓住发展机会。

由于在雅加达的成功，伦敦总部早就承诺在海外市场给尼克安排一个合适的职位，机会很快出现了：新加坡支行刚好需要一个负责人。尼克自告奋勇说愿去新加坡开展业务，立刻就获得了巴林银行南亚区经理詹姆士的认可，伦敦总部的董事会也觉得新加坡分行的确需要像尼克·里森这样一位尽职尽责的管理者，并且认为如果他不去的话，那里的业务可能无法开展起来。

于是，尼克·里森成了新加坡分行的总经理，招聘交易员及后勤人员，成立期货与期权交易部门，让新加坡业务正常运行起来。这个职位，意味施展才能的舞台。当初得知这个消息时，尼克非常兴奋，十天之后，他与丽莎举行了隆重的婚礼，度完蜜月，他们双双飞到新加坡，开始新的人生征程。

错误账户：“八八八八八”

在新加坡分行，尼克体验到有生以来前所未有的职业快感。此前，多年的从业经历让他有机会接触到很多钱，但作为普通职员只是对这些金钱进行结算，这些钱对他而言只是抽象数据，他从未有真真正正的触摸过。然而，在交易大厅，身为巴林银行新加坡分行总经理的尼克，终于感到对金钱的掌控，开始直接与金钱打交道了，这样零距离接触所带来的兴奋令他莫名激动。

看到交易厅内那些穿着红夹克忙碌的交易员，尼克常常会产生一种幻觉，想象自己独掌一方，他们的信号只是从自己手中得来的，有一种“像一个铜质的导体一样被闪电击中”那样的快感。

不过，这些也只是让他兴奋而已。一开始，尼克·里森的工作并不像他想象的那样独当一面。他只是负责执行日本分行负责人弗南多在大阪发出的指令，没有获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得自主参与交易的授权，也没有资格直接做任何有关交易的决定。弗南多在大阪跟踪日经指数[①]，然后将指令传达给尼克·里森，尼克每天通过电话将这些指令传达给交易员，然后再告诉弗南多这边的执行情况，可见只是一种套作而已。通过在新加坡买进，在大阪卖出同样数目的期货，从中盈利。

当然，套作也要面临一定的风险，如他们必须在市场价格上涨前的二点五秒钟内做完这笔交易，否则风云突变，原先看好要赚钱的股票也会让他们赔进很多。不过，无论多么优秀的交易员，也很少能保证一夜之内其财务状况不会改变，一夜之间有太多事情会发生，政客斗争、橘子收成因为冰雹削减、火山爆发、地震等等，几乎有所事件都会改变股市行情。

尽管如此，尼克仍然想试试，成为一名交易员这是他多年以来的夙愿。不过，由于他还没有通过交易员资格考试，不能亲自在SIMEX交易大厅大展身手，只是作为业余爱好，过过干瘾而已。

1992年夏天，大阪市场开始对期货期权交易员实行一些严格的规定，其中一些规定要求交易员在做交易时必须缴纳比以前高得多的保证金，其利息归大阪当局拥有。因为这项苛刻的规定，原本活跃于大阪交易厅的交易员，纷纷转移到新加坡，巴林银行新加坡分行的业务量开始激增。

每天，从早上八点市场开盘，到下午两点五十分收盘铃响，尼克的电话铃声就没有停止过。原本的日成交量也从三千次急剧上升到二万次。尼克不得不暂时放下心思，专心接受弗南多的指令，然后再把这些指令传递给交易员。两点五十分之后，尼克还要清理一天的工作成果，查看所有的单据，确保每一笔交易都没有纰漏。工作如此繁重，很多时候，尼克·里森不得不加班到凌晨才能看完当天所有记录，这些记录的混乱程度，比当年的雅加达有过之而无不及。

然而，无论接受了怎样严格的系统性培训，对顾客买进卖出的情况多么熟悉，对买进卖出多么清楚，错误总是在所难免，世界上任何一家银行都无法避免。有时候，交易员会将传达信息的手势看错，从而购买数目不对的合同，有的交易员在错

---

① 日经指数，原称为“日本经济新闻社道·琼斯股票平均价格指数”，它是由日本经济新闻社编制公布的反映日本东京证券交易所股票价格变动的股票价格平均指数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

误价位购进合同，还有的交易员不够谨慎，在本该购买九月的期货时买进了三月的期货，诸如此类，每个银行多少都会有一些错账。

但是，失误总是越少越好。处理这些账务的通行办法，就是建立一个“错误账号”，先将无法挽回的账务输入“错误账户”中，将来由于操作失误等原因而至的损失，便会抵消公司全部收益的一部分。当时，巴林银行新加坡分行的“错误账户”账号是九九九〇五。按照常规，尼克会将所有的错误都记录下来，然后将这个账号发往伦敦，算是一种工作汇报。

有一天，巴林银行总部清算部门负责人乔丹·鲍塞打电话对尼克说：“你们能不能再设计一个‘错误账户’，专门记录那些较小的错误？那些小错误你们可以在新加坡自行解决，不用过问总部。否则就太麻烦了，你们一天居然有五十个错误，这需要我们一百个分录来改正。”

尼克听到这个指令，就去找负责清算的力塞尔，请她帮助自己建立一个错误账号。

建立账号非常容易。力塞尔问：“你想要什么账号？”

“你们的吉祥数字是什么？”尼克问她。

“八，八在中国文化里是一个非常吉祥的数字。”力塞尔回答。

“账号需要有几位数字构成？”尼克又问。

“五位”。

于是，尼克就选择了一个最吉祥的数字：八八八八八。这样，巴林银行新加坡分行便有了两个错误账户：九九九〇五和八八八八八。

几周后，伦敦总部的乔丹·鲍塞又来电话说：“我们还是按照老规矩办吧，无论大小错误，依旧全部记录在九九九〇五这个账号里，我们的新电脑能帮助我们处理更多这种小错误账号了。不过顺便问问：你们的错误怎么这么多？”

尼克只得回答说：“这里看起来很乱，看看这儿的交易场地你就明白了，不过这里经营状况良好。”

乔丹·鲍塞不再多问。那个错误账号“八八八八八”刚建立起来就搁置不用了，但并没有删除，仍旧作为一个真正的错误帐目存在于电脑之中。几个月之后，尼克想起这个账户，将它从电脑里调了出来。

罪恶，从此萌芽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

犯罪行为还是方便之道？

1992年，七月十六日，星期五。

两点十五分，收盘铃响了，周围一片沸腾。这是因为，一方面到了周末，新加坡分行接到了海外联合银行中心[①]的邀请，准备到“硬石”咖啡厅聚餐；更重要的是，另一方面，这天市场价格上扬了四百点，新加坡分行赚了不少佣金。

不过，对尼克·里森来讲，晚餐事件还远着呢，他必须先处理完手头的所有工作。

这一段时间，他非常忙碌，前几天，他还专门聘请了一个名叫金姆·王的助手帮自己做清算工作。尼克原本想提醒这个新手一些注意事项，但由于工作太忙了，忽略了这事，不过他认为她应该能应付的。

可是当他清理数据到一半时，发现了一个问题：有一张求购二十份合同的单据找不到对应的成交凭证，这是金姆·王记录的数据。尼克反复查收单据，两个小时后，他终于弄清问题：客户要求购进二十份合同。她却卖出了二十份，而客户一定认为他已经买到了那二十份合同，分行必须让他得到那二十份合同。因为下午整个交易大厅都呈上扬态势，巴林银行抛出合同的价格已低于全天的市场平均水准。

如果要纠正这个错误，就必须买回四十份合同，这意味着新加坡分行面临着二万英镑的损失。

尼克搞清事情的原委后非常气愤，一边为金姆·王的粗心大意而生气，一边又为顶头上司西蒙·琼斯为气恼——因为他为了压缩开支，不提倡聘用经验丰富的老手。现在问题已经出来了，没办法，只好将这件事报告给西蒙·琼斯。西蒙·琼斯得知损失两万英镑之后，也只说了一句“炒那蠢货的鱿鱼，她再也别想在SIMEX中工作了。”然后就合上公文包，打算走人了。

---

① 由著名日籍建筑师丹下健三设计的海外联合银行中心（Overseas Union Bank Centre），简称OUB中心。于1986年至1989年是亚洲最高的大厦，直至为香港的中银大厦建成所取代。大楼是新加坡三栋最高的建筑物之一，这三栋大楼同样高280.1米。这个高度是新加坡国家航空局允许的最高高度限制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼克似乎有些于心不忍，于是说："也不全怪她，那儿乱透了。"

西蒙的口气似有也有些软，不过他急着赶飞机，于是让尼克找贝利斯解决。尼克闷闷不乐地离开了，来到"硬石"咖啡厅，试图让聚餐的气氛驱散一些心中的不快。他手中并没有处理一晚上的财务状况的授权，也不想做其他任何事情，于是便到咖啡厅找金姆·王，打算告知她被除名的结果。

可是，原本想对着金姆大发雷霆的尼克，看到满脸是泪的金姆对自己说："我只是脑袋发昏，被那些事情搞糊涂了"，他立刻就为这个女孩感到心疼，她一旦被巴林银行扫地出门，就别想在SIMEX再找一份工作了，况且她的年薪才四千英镑，还要每月给父母一些钱。

一时心软，尼克并没有说要开除她，相反，他对她说："没关系。是人都会犯错误。有时候，我的错误比这还严重呢。我会把它记人错误账户，这样就不会有人在意了。他们不会看这条记录的。"

金姆却不忍再听下去了，哽咽着跑了，而其他巴林银行的职员们，正在聚餐中玩得很开心。想想金姆的遭遇，尼克无论如何开心不起来。

第二天，金姆没来上班，日经指数倒是还维持着当日收盘价的水准，二万英镑的损失仍然存在。下午收盘后，尼克就让力塞尔调出那个"八八八八八账户"，将二十份三月到期的日经期货的记录存进去，然后，他为客户富士银行①虚构了一笔买进二十份合同的交易。

为了做到天衣无缝，尼克还在当日的交易记录表上做了个记号，表明分行的确是按照他们要求的价格买进的，这样它才会与当日的交易记录吻合。由于虚构的买进，卖出二十分合同的交易在价格相同的基础上进行的不存在价格差异，所以二者

---

① Fuji Bank，日本和世界大商业银行之一，芙蓉企业集团的核心。总行设在东京。该行的前身是1863年安田善次郎开设的安田屋兑换店。1866年，安田屋改名为安田商店，并逐步扩大了经营范围。1880年安田商店改称合平安田银行，除继续经营兑换业务外，又扩大了存款、放款业务。1900年，改名为安田银行。1923年11月合并了安田系统的11家银行后，成立了新安田银行，是当时日本规模最大、实力最雄厚的银行。1943年4月，安田银行合并了日本昼夜银行，1944年合并了昭和银行和第三银行。1946年，安田财阀的最高领导机构——安田保善社被解散。作为安田财阀核心的安田银行也被解散。1948年4月，驻日美军当局提出银行不适用集中排除法，安田银行原封不动地得到恢复。同年10月，安田银行在改名富士银行后重新开业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是可以互相抵消的，尼克只需将四十份合同存入“八八八八八”账户，就可以弄清这个错误带来的损失在最开始时到底是多少了。

这件事，尼克自认为办得干净利落，争取了一些对它进一步处理的时间。事后尼克发现，西蒙·琼斯也经常干这样记录虚构交易的事，交易员用虚构交易的办法作为补救，可以将问题化解在内部，这也是大家惯用的手段，所以尼克心理也不是太害怕。头痛的是，怎样想出个万全之策，将第二个账户的错误报告给伦敦，且以正当的手段得到解决？毕竟这个错误太大了。

金姆的错误，成为尼克每天都头疼的问题，但这件事他谁也没有告诉。遗憾的是，他帮助金姆掩盖错误，原本是想打消她的疑虑，将她留下来的，结果金姆却再也没来上班，尼克又增添了一丝负担。

三天之后，大盘上扬二百点，金姆·王亏损的二万英镑，猛增到六万英镑。为掩盖这个错误，尼克不得不再次买进二十份合同，将金姆卖出的二十份抵消，这样报表上的收支便成为零，可以减少三万损失。

接着，他只好又将损失六万英镑的事掩藏起来，将之转入“八八八八八”账户。这件事现在这么严重，他也不敢找西蒙·琼斯商量了，担心他一怒之下解雇巴林银行的所有新手交易员——况且，尼克侥幸地认为，这件事并不是自己的错。多年之后，尼克回忆这件事的时候还矛盾地想：“我几乎无暇去想我所做的一切终究是一种犯罪行为，还是一种解决棘手的问题的方便之道。”

接下来的三个月，一直到1992年年底，凡是遇到差错，尼克都将他们记录到“八八八八八”账户里。短短三个月时间，“八八八八八”账户已经有三十次差错记录了。这些错误几乎都是新招聘的雇员操作不慎所导致的较大数额亏损。每到月底，检查打字稿以备总部账户部仔细审阅时，尼克都将所有开口头寸解决掉，将“八八八八八”做成日记账分录，使其收支差重新变为零，然后将自己的钱先垫进去。不过，尼克清楚地知道，这些损失额不能超过自己的承担能力，否则一旦内部审计员问起来，或者损失增加，他就必须找其他方法掩盖事实。

尼克最初做这些事时还有一些负罪感，随着对越来越多投机行为的见怪不怪，他的负罪感越来越轻了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔治的麻烦

乔治是尼克·里森上任后招聘的第一位交易员，尼克认为他是世界上最棒的交易员之一，两人既是工作伙伴关系，也是亲密无间的朋友。可是，1992年圣诞节前夕，这个最棒的交易员却离婚了。恢复了自由身，乔治心理上却很受伤，终日借酒消愁，圣诞节将尼克家里弄得乌烟瘴气。

1993年1月，圣诞假期结束，所有人又投入新的工作，经过一个假期调整的乔治不但没有好转，反而更恶劣了，他的自暴自弃，终于导致了更大的错误——由于他没有按客户的意愿卖出而是买进了一百份合同，结果巴林银行损失高达八百万英镑！尼克看到这里，心里一沉，他又得使用“八八八八八”账号了。

当然，尼克完全可以不使用“八八八八八”账号，只需将这个结果汇报给伦敦总部就可以了，但所造成的后果是他不愿看到的。首先，乔治被开除，甚至新加坡分行的所有员工都会因此失去薪水和佣金，至于尼克本人，虽然上面还有主管西蒙·琼斯，但他只是名义上的领导，事实上分行所有员工都只向尼克一人汇到。这么大的纰漏，他要负主要责任，甚至得引咎辞职。

令尼克痛苦的是，今天他所拥有的荣耀与体面生活，都是自己一点一滴得来的。在新加坡分行发号施令的美好感觉，后勤部门工作的那些相处良好的姑娘们，豪华的生活，这些都是尼克所不忍放下的。不仅自己如此，给自己相处很好的那些员工，如力塞尔、诺哈斯林达及克里丝汀娜，她们都乐意与尼克打交道而不愿意和西蒙·琼斯打交道，也不得不因为乔治的错误而被开除。

总之，将乔治的错误汇报给伦敦巴林银行总部，除了对巴林银行有好处，对新加坡分行的任何一位员工都没有好处。这是尼克决定铤而走险的真正原因。况且，尼克总觉得，将乔治的记录记入“八八八八八”账号，只不过是举手之劳，况且这个账户就是为记录这类错误而建立起来的，他已经用过很多次了，不在乎多用这一次。

麻烦的是，乔治所造成错误毕竟太大了，不能与过去那些小错相比，也不能将他当做外币交易错误来处理。尼克重新梳理头绪，马上认识到要彻底解决乔治的问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题，必须解决好以下三个问题：

首先，怎样弥补这些错误？虽然可以伪造交易，但伪造的交易通常数目较小，可以在第二天早上消除。乔治所造成的庞大损失，显然是不能走这条路了，必须将他的错误隐藏，除非市场价格在长时间内一路上涨，他或许可以试试这种方法。

其次，虽然尼克可以将乔治的错误记入“八八八八八”账户，但到月底，巴林银行会依照惯例派遣审计人员查账，这是一个难关。如果审计人员看到真正的收入差及相应的一百份合同的开口头寸的话，一定会将事情弄清楚，这样乔治的错误就无法掩盖了，“八八八八八”账户的秘密一定会被揭穿，尼克将会因为未经上司批准擅自作主的行为付出惨重代价，也许将永远告别交易场。

最后，SIMEX每天都要求分行追加保证金。通过保证金，SIMEX可以算出当天分行可能会配进多少，推算在正常市场的情况下次日会亏损的数目，这两个数目是必须每天都报上去的。“八八八八八”账户上的内容会被当作巴林银行某一客户的账户显示在SIMEX的大萤幕上，这样分行就必须根据市场变化来支付一定比例的资金。由于“八八八八八”账户中并无现金，所以只能找其他钱来支付这笔钱。金姆那件事时，由于数额小，尼克动用了客户的浮动资金，然后通过减少头寸的方式，才补上那个缺失，此后好几个月里尼克也都是采取这种方式掩盖真相的。但问题是，现在乔治造成如此庞大的损失，必须要拿出很大一笔钱作为保证金，单单靠客户的浮动资金和尼克自己的钱，已经不够填补这个漏洞了。

这三个问题，一个比一个棘手，一个比一个难解决。尼克苦苦思索良久，权衡巴林英航总部、日本交易市场、新加坡分行的资金流动情况，考虑每个环节每个领导可能所做出的决策，终于找到一个“万全之策”。

如果卖出期权，尼克就可以得到一些日元期权购买金，这样他就可以用它来平衡“八八八八八”账户中因期货交易和SIMEX索取保证金而引起的赤字了。由于巴林银行总部只对底线感兴趣，不管底线是通过何种方式计算得出的。总部审计人员查账的目的，也只是为了让别人知道自己是业务的主管人，有权查账而已，不会对报表有其他的反应。尼克的账户中包括“损益”、“资产负债表”两个栏目，而这些人只会关注损益帐目，因为这个账目与他们的薪俸和奖金密切相关（巴林银行是把纳税前收益的一半左右作为奖金发给职员）。很多高级职员的年薪高达五十万英

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

镑，大家自然希望“损益”这一栏目中剩下的钱尽量多一些。

这就是说，如果尼克能将“八八八八八”账户中的亏损改变为零，将负债转化到资产负债表中去的话，乔治所造成的麻烦至少就解决了一半。然后，他也许就能让巴林银行每天都为资产负债表中的借方提供资金，进而补上现在“八八八八八”账户中的全部头寸和损失。这里只是需要一个资产负债表分录而已，证明SIMEX应付给巴林银行一笔资金。巴林银行看到这个相反会很高兴，因为SIMEX掌握的这笔钱理论上已经成了巴林银行的钱，已经变成了巴林银行的一处资产。这样，尼克就可以延后上报“八八八八八”账户中损失的时间了。

而为了让以上的愿望得到实现并且让所有的账本都能达到平衡，尼克现在只需做两件事就可以了：一、在月底卖出一定的期权，使其购买金（日元）恰好与“八八八八八”账户中的损失数额相等；二、让巴林银行总部汇出一定数额的美元，这些钱将成为尼克购进的期货支付保证金，确保在市场朝尼克不利的方向变动时他有现金为手中的期权支付保证金。虽然售出的期权让巴林银行承担了一定的风险（因为期权的价值很可能上升或下跌），但尼克已经别无他法。

让总部汇来足够的现金，这在其他银行是不可能实现的，但对于巴林银行和新加坡分行来说，尼克却有这个把握。因为总部的人都不知道尼克究竟对谁负责，他们总是鼓励尼克放心大胆地干自己的事业的。尼克现在只需为自己的行为找一个合适的借口就行了。

规划完这一切，尼克终于松了一口气，至于那个借口是什么，“车到山前必有路”，下班回家去了。

当日是三月十八号，离月底审计时间还有两周，放下负担的尼克反而兴奋万分，还想找乔治放松放松。接下来的两周，一如既往的繁忙，还有不断累计的错误，加之这一段市场变动对新加坡分行也很不利，尼克又赔进7万英镑。这些所有的损失，都通过卖出期权的方式解决了，当然，这些交易全部被记进“八八八八八”账户，然后又通过做空套让“八八八八八”账户的收支差显示为零。

此时，力塞尔已经给伦敦的布伦达格伦哥发了要求汇款七十五万美元的传真，他们果然很快收到汇款。尼克看到事情正按自己所设想的方向发展，心里总算舒了一口气，现在，他要做的工作就是赚够所有的钱来弥补损失。由于做得越来越顺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手，虽然面临的风险也越来越大，但尼克已经没有最初的恐惧了，反而信心日增。到了7月份的时候，市场再度飞涨，尼克从期货交易中获得的收益正好能抵消八八八八八账户期权方面的全部损失，他的个人财务状况已经由亏损转为略有盈余。

努力的了许久的事，终于见到了成效。尼克别提多高兴了。得知消息的当天晚上，他就跟朋友举行了派对。丽莎看出他的高兴，就问他什么事这么高兴。

“我刚解决了一个大难题。我一直在竭尽全力保护乔治，现在终于闯过来了。”尼克得意忘形之下说出。

这是什么意思？

面对丽莎的质疑，尼克突然意识到，一下子弥补600万英镑损失会让妻子吓到，于是轻描淡写地回答说：“有一段时间，我们的损失达到了一百万英镑。”

即使这个数据，也让丽莎吓了一跳。“千万别再那样。长期下去，这对你不会有好处的。”妻子叮嘱他说。

“这个不成问题。”尼克说，“我会处理好的。”

“但是千万别再赔进去一百万了。你差点没把我吓死。”妻子仍旧心有余悸。

丽莎哪里知道，尼克已经将这个数据降低到六分之一了。她更不知道，自己的丈夫此时已经对这些数字无动于衷了，这些数字无论是多少，在他看来都只不过是一对零的组合而已，金钱对他来说似乎已经唾手可得。此后，尼克又多次大胆撤回头寸，当然，也要承受很多次错误带来的风险和压力。

“我一定要将损失扭转为零”

从金姆·王事件中的情非得已，再到乔治事件中的主动干涉，以及期间各种大大小小的错账，尼克已经逐渐习惯伪造交易冲抵交易记录。尽管他知道这种行为是不可取的，但当危机来临时，他又不想这些错误会影响自己的仕途，不得不一而再、再而三地使用“八八八八八”账号。

此时，上天又给尼克开了一个不小的玩笑：自从他喜欢上“八八八八八”这个救命账号之后，期货市场上的日经指数持续上涨，这导致他上次交易的账面亏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

空不断增加——因为他是在低价的时候卖出的合约，要是在此时重新买入冲抵交易，就要承担更大的损失。不过为了保住饭碗，他必须有所行动，于是他逐渐养成了一个巨大的恶习：频频将他和手下员工在期货交易中出现的重大失误都转移到八八八八八上销账，只将很小错误的记录放到九九九〇五账号上给伦敦总部看。这样一方面，他因为帮助下属掩盖错误，赢得了下属的爱戴；另一方面，由于出错率低，他也因此获得了功劳，赢得了上司的首肯，可谓一举多得。

唯一不安的是，这样做迟早会出事的，因为八八八八八账号上的亏空越来越大，事态如果继续发展，后果不敢想象。在乔治事件中，尼克通过卖出期权的方式勉强填补了公司账目的亏空，只是为了掩盖自己管理不当的失误而已，并没有为自己谋取一点私利的成分。所幸的是，乔治事件中，他的背水一战获得了成功。如果他能就此打住，从此杜绝使用八八八八八账户，那么之前所做的一切还是可以原谅的。

但另一方面，乔治事件的完满解决，让尼克产生了另一种幻觉：即便是走投无路，仍然有办法让他力挽狂澜。只要日经指数止跌上扬，他就能大获全胜，补上所有的亏空，甚至大赚一笔。因此，很久之后，即使在逃亡的途中，他还在幻想日经指数止跌上扬后自己再赢回局面，“没问题，一切尽在我的掌握之中”，他这样安慰妻子，也安慰自己。

1993年夏末，尼克在期货市场上的确是百战百胜的，他并没有在补上亏空之后金盆洗手，反而陶醉在自己的“秘密游戏”中，为自己的力挽狂澜而得意忘形。从此，他依旧冠冕堂皇地继续担任银行业务主管，以争取到一个大客户为名义，从上司那里获得赏识或取得资金支持以便继续进行期货交易，从中赚钱相应的佣金中饱私囊。如果交易中赔钱了，那么他就可以继续用八八八八八账号销账来瞒天过海，反正以后会有机会让他填补亏空的。

期货市场充满了未知性，没有谁一直交好运。

尼克虽然在1993年夏赚了一些钱，但多数时候，他是在赔钱，赚取利润非常困难。为了将失去的金钱赢回来，尼克必须冒险下更大的赌注，投入更多的资金。如果市场向着他所希望的方向发展，当然再好不过了，他可以赢得双倍的利润；然后如果市场逆着他所希望的方向发展，也要配进双倍的金钱。此时的尼克，已经完全像一个赌徒，虽然一直劝告自己马上金盆洗手，但又不甘心自己所赔进去的钱，只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能一次次再入赌场，发誓将本钱捞回来，结果赔进去更多。

换言之，期货交易就是一项风险最大的赌博事业，1993至1995年，尼克在这个赌场上杀红了眼。

“八八八八八”账号的亏空，最初他还能一点点弥补，但很快，他就发现那些数目已经超出他的承受范围，他已经力不从心了——但这件事又不能让任何人知道，他必须竭尽全力地为银行赚钱，伺机补救一些错误，避免银行遭到更大的损失。他所谓的补救措施，就是一次次进入那个大赌场，试图挽回损失。但越到后来，他越无法控制损失。

更糟糕的是，财务状况的亏空已经开始左右尼克看待市场的方式了。身为交易员，必须尽最大可能地客观认识市场，对市场有清晰的预测。而尼克为了弥补巨大的漏洞，只希望它向自己所希望的方向发展，于是他对交易市场的预测，也变得越来越不明智，这导致了更多的失败。到1993年底时，尼克的累计亏损已经达到2.3亿英镑，而到1994年前几周，亏损累计已经急速暴涨到5亿。

此时，尼克才如梦初醒：我一定要将损失扭转为零，成功之后，我绝对不会再动用“八八八八八”账户，然后我就要求离开新加坡，去做点别的事。然而输红眼的赌徒，谁曾见过他们主动离开赌桌？

虽然设想退路，但在这场危险的游戏中，他已经彻底失去了理智。赔得越多，他的心理防线也就越弱，乃至最终彻底崩溃，失去自我保护意识。这就是资本市场行为学专家学者所说的“认知系统偏差”。

法网恢恢

讽刺的是，一方面是尼克·里森不断扩大的亏损额，另一方面，他由于年底结算额大又成为上司眼中的“明日之星”，因而职位扶摇直上，薪水也水涨船高，他也与妻子过上了极其奢华的生活：豪宅别墅、豪华假期和时尚派对。尼克做假账的秘密，自然也就没有被发觉。

古语说：善有善报，恶有恶报，不是不报，时辰未到。尼克也不例外，他的业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

障，马上就要索取报应了。

到1994年中期的时候，尼克几乎已经陷入绝望了，他疯狂地加大了搏杀的力度，再次妄图将输了的钱都赚回来。然后，市场的走势跟他的希望刚好相反，到了年底，他的亏损翻了一番。1995年1月，日本神户发生大地震，亚洲股市全线下挫。如果尼克稍微有一点理智，就不会在行情走低后再次补仓买入，然而他的确这样做了，这就意味着他已经彻底陷入无法扭转的泥潭。

与此同时，由于尼克一再动用巨额资金为自己的期货交易买单，也引起了伦敦总部的警觉。1995年初，巴林银行总部再次对新加坡分行进行彻底调查，并且聘请了银行之外的独立审计师检查所有的年终报表。

此时的尼克，早已不复当初那个做一个体面人的梦想，而像一个无赖一样采取了更疯狂的举动：伪造原始单据，不断说谎来掩盖自己的罪行。更让人感慨的是，在调查之前的几个月中，他依旧顶风作案，不惜一切代价购买大量期货合约——只有这样的行为，才能维持着他“凭借一己之力可以阻止行情下滑的走势”的幻想，可惜幻想马上就要破灭了，他依旧执著地认为自己还能掌握全局。

最后审计结果马上就要出来了，尼克知道，他是时候离开了。出逃前，他还对朋友说出这样一番话：“我要卖JGB合约，我认为，大地震之后人们一定会热炒日经指数。”

朋友一副无所谓的样子说：“谁知道呢？没准儿你是对的。”听到朋友这样的回答，尼克很不满意，他后来在自传中这样写道：“我真该冲着这个家伙大叫，让他承认，我说的话是对的。理论上就该是这样，也一定会是这样的。”

此时的尼克，与疯子没什么区别。在新一轮调查来临之前，尼克真的逃走了，带着妻子到了马来西亚，像一只惊弓之鸟一样时刻提防最终审判。当然，也对期货市场抱着最后一丝幻想。

调查结果很快出来了：尼克投资损失总额高达6亿英镑，这笔钱自然全部由巴林银行买单。由于资不抵债，荣耀二百多年的巴林银行宣布破产，就此倒在尼克·里森手中。

1995年3月2日，尼克·里森在德国法兰克福机场被捕。从2月27日到3月2日，短短四天的逃亡生涯，那个狂妄地以为自己可以拯救一切的尼克，变得像一个害羞的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小孩，即使被别人多盯了两眼，他都要怀疑是不是巴林银行的人，或者是警察或者侦探已经找上他了。

也许唯有妻子的安慰能让他的心理稍许平静。此时的尼克，交易厅疯狂的一幕幕已经如过眼云烟，巴林银行的破产似乎也没有什么了，他也不想再费尽心思为“八八八八八”账号做什么弥补了，也不关心银行给他汇款多少了，这些随便别人怎么样他已经不在乎。但任何人都不能带走他的丽莎，跟丽莎在一起，说明他还是平安无事的，丽莎的存在就是他的全部慰藉。

被警察带走的瞬间，外面等候了许多记者，他们都争着拍摄尼克，闪光灯一晃一晃的，那声音，那场面，让尼克觉得自己又回到了人声鼎沸的交易大厅。

遗憾的是，他只听到记者的质问声：“有什么想法？你有任何感想吗？”

有什么想法？他多想大喊一声：“二百五十点再买一百份！二百五十点买一百股。”然后以曾经的巴林银行新加坡分行总经理的姿态，向身边人潇洒地打一个手势。

事实是不容幻想的。当天晚上八点，与期货交易丝毫无瓜葛的丽莎就被释放了，她来警方拘留所见尼克最后一面。这个场面，是感人的，又是令人惋惜的。尼克·里森后来这样描述这段经历：

晚上八点我们才突然意识到已经没什么话可说了。丽莎即将回家，离开我，我得一直留在警方拘留所里，直到新加坡方面传来指控书。

“还有什么事呢？”丽莎问我。

“我认为你得快点儿走。”我说。

我们站起来拥抱在一起。我什么话也说不出来。全完了！

她要走了，而我得留下来。

“我爱你。她说。

“我也爱你。”

尼克·里森的故事后来被改变成电影，这段催人泪下的生离，已经成为惩罚错误的一个场景。1995年12月，尼克·里森认罪，新加坡法院仅用两天时间就对他执行了宣判：六年半有期徒刑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被忽视了的失误

1995年9月10日，尼克·里森在德国监狱接受了英国广播公司电视台的采访。他声称，今后还会发生这种倒闭事件，巴林银行的倒闭，责任并不仅仅在于他本人。

事实的确如此。从某个意义上来讲，巴林银行的倒闭不是尼克·里森一个人的错误，巴林银行也要承担重要责任。否则即使没有尼克·里森，也保准有其他人会这样做。

尼克挪用银行资金从事期权交易之所以屡屡得逞，与巴林银行的管理方式不无关系。

尼克自己都觉得自己的位置身份奇特：一方面，他是交易场地的主要负责人，可以用日元进行期权交易，另一方面，他又是后勤部门的主管，可以向伦敦总部随心所欲地提要求。也就是说，他是世界上同时对收入平衡表上的两边都负责的唯一一个人，世界上没有任何一家银行会设置这样一个职位。而且尼克自己都觉得惊讶的是，伦敦方面从来不过问细节，对他的汇款要求可谓有求必应。

难道没有监管机制吗？有的，不过形同虚设。

按照规定，尼克必须向三方面汇报工作：西蒙·琼斯；迈克·吉利安；玛丽·华尔兹与罗恩·贝克尔。

其中，西蒙·琼斯是是巴林银行南亚地区业务经理，主管巴林银行在新加坡的证券交易和期权期货交易，他也是尼克的顶头上司。不过西蒙·琼斯对期货期权交易毫无兴趣，在新加坡也不够亲民，在员工之中远不如尼克人缘好。尼克向他汇报工作，他也不感兴趣，二人谈论最多的倒是足球比赛，常常跟尼克赌一赌足球赛结果，二人的交际，仅此而已。

迈克·吉利安是巴林银行全球证券股票、期货期权销售经理，也是尼克名义上的上司。虽然他每天多与尼克通几次电话，但他的主要业务在东京，他只关心尼克帮他赚取了多少利润，其他一切都不管，二人的联系也越来越少。上司与下属之间关系这么奇怪，这在世界上任何一家银行中都是一个异数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

玛丽·华尔兹与罗恩·贝克尔是伦敦总部的人，原先尼克只需向玛丽·华尔兹汇报工作就行了，玛丽·华尔兹再向罗恩·贝克尔汇报。由于尼克在新加坡的业绩太好，令罗恩·贝克尔激动不安，干脆自己亲自领导尼克。不过这两人都很自信，都相信自己是最精明强干的。

除了以上四个人，名义上，尼克还要与总部清算部的布伦达·格伦哥保持联系，让他每天向向新加坡汇出一笔现金。与其说布伦达·格伦哥在管理尼克，倒不如说他只是向尼克提供资金的一个“银行”。

总之，虽然有这么多人或名义上或直接管理尼克，但实质的管理关系是不存在的，尼克可以在新加坡分行随心所欲地处理自己的业务，而且不会受到任何人的干涉。尼克曾经见过巴林银行南亚地区的经理詹姆士·巴克斯写的一份备忘录，上面建议新加坡分行应该“确保有明确的上下级关系，一旦该部门在SIMEX建立起来，就应该让尼克·里森负责业务，让西蒙·琼斯实施对他的监督管理。”不过他的这个备忘录没有引起伦敦总部的注意，因而尼克仍然可以随心所欲地挥霍他在新加坡分行的权力。

当然，一个国际银行的监管机制也不仅仅是这么简单的，除了基本的人员管理，巴林银行还有其他方式来监管，比如说审计工作。

1994年初，由于“损益”帐目上数字越来越大了，尼克在新加坡的套做与交易业务赚进了二百五十万美元，这个数目是子集团总收益的一半。这一方面让他成为一颗冉冉上升的业务明星，但另一方面，总部也决定查查尼克的账。被派来做这份工作的，正是以办事彻底而闻名的亚西·路易丝。

尼克最初得知这一消息，立即纠结了起来，他感觉自己的骗局随时都要被拆穿了，但未到最后关头，仍然迎着头皮往上冲。当时的审计虽然危险重重，尼克·里森尽量用语言与之周旋，只要对方不看账面，一切都好说。幸运的是，亚西·路易丝只看了看交易场地，询问了一些问题，还未来得及查看账面，亚西·路易丝就被总部一个电话叫走了，另一个人接替他的工作。

后来的审计调查者贝克和曼森，虽然对新加坡分行的各种文件翻查半天，但也发现什么，更没有注意尼克每次回到办公室忐忑不安的表情——其实他时时刻刻都想这二人离开。这二人的最终调查结果，也只是如尼克所料：新加坡分行应该每天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都核对向SIMEX交付的保证金额。

最后又得出一个事实而非的结论："除了时差与一些次要的例外因素之外，所有的数字都应该吻合。如果数字不符，那么，要么是SIMEX、要么是BFS计算的保证金额有误……不能保证SIMEX计算的数据一定会与BFS相同。……目前，理论上不能排除有人将虚构的交易记人BFS系统并因此使保证金增加的可能。"这样模棱两可的结论，就是伦敦总部对尼克调查的最终结果。接下来的几周，尼克将他们的注意力引向每月的结算上，尼克终于顺利渡过了难关。

至于尼克同时身兼前台与后勤两部经理这件事，从未有人想过要改变这种管理体制，然而恰恰是这一体制，为尼克挪用资金起了重要的推波助澜作用。一般的公司都把业务划分为开展、清算及记录等不同部分，新加坡分行却没有意识到权力过分集中会造成什么恶果。

尽管审计报告中提到过："一般情况下，我们不希望由同一个人来兼任多职，同时负责交易、清算及记录等环节。我们认为，由于后勤部门缺乏有经验的高级职员，其总经理一直非常积极地承担着前台交易和后勤结算的所有细致工作。"但由于西蒙·琼斯对人力成本的压缩——这只铁公鸡一心想着降低雇员工资这方面的支出，结果造成了新加坡分行既不聘用最合适的人选，又不为一位独立的风险与税收督查人员花钱，毕竟，省一个员工，就为他剩下一笔薪水，这笔小账算得多清楚啊。然而他却没有想到，节省这笔小钱为巴林银行带来一个多大的蛀虫！

就这样，始终无人监督的尼克·里森，毫无顾忌地挪用巴林银行的资金，一步一步滑向深渊。

"复活"

1998年，尼克·里森因在狱中因患直肠癌，被获准保外就医，手术后重返监狱。由于年轻，加上狱友和其他朋友的安慰，他很快调整了心态，积极面对自己的过失，因表现良好，在服刑 3 年半之后被提前获释出狱。出狱之后，他与自己的爱妻丽莎离婚，进入人生的低潮期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好在此时他的心态已经非常平和了，在安心养病时期就能让自己空闲下来撰写自传《无赖交易员》。“这是当时是唯一能让我静下来的方法”，尼克这样说道。《无赖交易员》后来被好莱坞改编成电影，经过电影明星伊万·麦克格雷格和安娜·福莉的重新演绎，尼克·里森再次火了一把。由于电影剧本是依据他的回忆录改编，尼克·里森还因此额外拿到一笔不菲的版权收入。

1999年，尼克走出人生的低估，并且通过坚持记日记的习惯，逐渐改变了性格中的负面因素。此后，尼克回到英国老家继续求学，两年后获得心理学学位。他还专门雇佣了一个公关顾问，应付各种公关活动，在这些活动中，尼克彻底从消极心态中恢复了过来，能从容面对英国的媒体，毫不避讳地谈论自己在巴林银行的经历，这种态度赢得了不少人的认可，他因此被尊为英国最受欢迎的演讲者之一。随着互联网的不断深入，尼克也经常上网，像普通人一样与参与各种活动，有时还在网上定期发表一些文章抒发各种心得体会，他慢慢成了网络红人，且由于对媒体就当年时间的刨根究底丝毫不反感，因而也给媒体留下了不错的印象。

2003年，尼克与一位爱尔兰美容师结婚，组成新的家庭，终于彻底扫清了因为入狱而与前妻离婚的阴影。“在这个时刻，我终于感觉到人生的美妙”，尼克再婚时这么说道。此时的他，已经获得了完全的重生。2005年，尼克找到了一份还不错的工作——出任爱尔兰甲级联赛戈尔韦联队俱乐部的商务经理，从此过上了半公众化而又平凡幸福的生活。

那个被尼克玩弄与鼓掌的巴林银行，也并没有彻底消失。1995年2月底，在巴林银行申请破产保护之后，荷兰ING银行财团①以1英镑的象征性价格将之并购。考虑到巴林银行在全球的声誉，荷兰ING银行财团并没有取缔这一富有历史感和荣耀感的名字，ING集团的投资银行业务分部挂的招牌就是“ING巴林投资银行”，巴林银行也算的一个不错的结局了。

---

① 荷兰ING集团（Internationale Nederlanden Groep N.V.，简称ING）是在1991年由荷兰国民人寿保险公司和荷兰邮政银行集团合并组成的综合性财政金融集团。据美国《财富》（FORTUNES）杂志统计，以资产净值计算，荷兰国际集团位居全球500家大企业的第7位。在提供综合性金融财经业务方面（银行与保险业务），居世界第三位。目前，该集团在世界上65个国家和地区设有分支机构，雇员超过10万人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章

金融大鳄乔治·索罗斯

拉杰·拉贾拉特南在尼德姆公司受人排挤，1996年底出来单干，成立对冲基金公司帆船集团，从此肆无忌惮地进行内幕交易。

这时候，曾经搞垮英格兰银行的乔治·索罗斯正在密谋发动一次金融危机。索罗斯盯上了经济繁荣的东南亚。

1997年7月，泰铢大幅贬值，索罗斯用几十亿美元赌注对付泰铢，引发东南亚金融危机。印尼盾、菲律宾比索、缅元、马来西亚林吉特纷纷大幅贬值，工厂倒闭，银行破产，物价上涨。

以至韩国、日本等无一幸免，欧美发达国家也一度遭到牵连，“灾情”之巨大实在令人始料未及。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个时代的终结

2011年7月26日，纽约的天气依然阴沉，时而几颗雨滴滑落，没有人留意。

股市也和天气一样，毫无生气，由于受到债务危机的影响，华尔街显得有些萧条，但一封不足千字的信件却把这种沉闷气氛打破了。

这封来自索罗斯基金管理公司的致投资人的公开信，虽然篇幅短小，却意义非凡，其中有这样一些片段：

我们写这封信是为了通知你们……索罗斯基金管理公司必须完成转型为家族机构的交易，虽然11年前它已经开始这样运作。……未来我们的投资建议只能服务于索罗斯家族的账户和相关实体。我们还要遗憾地通知大家，除了公司不再服务于外部投资者……

对于过去近40年中选择将资本投向索罗斯基金管理公司的客户，我们要表达深深的感谢。我们相信，时间已告诉你们的决定已得到出色回报。

索罗斯基金管理公司副主席：乔纳森·索罗斯 罗伯特·索罗斯

2011年7月26日

就在信发布的次日，81岁的乔治·索罗斯正式宣布退休，结束40多年的对冲基金经理生涯。消息一出，一片哗然。似乎比百老汇大街18号纽交所电子屏幕上跳动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的数字更吸引投资人的眼球。

关于索罗斯的隐退，一直以来就猜测不断，著名财经撰稿人埃里克·杰克逊发表评论指出："年事已高的索罗斯已经有一段时间没有参与索罗斯基金管理公司的日常运营了，2011年的索罗斯已经不再是1992年的索罗斯了。"这传递给了外界一个暗示——索罗斯廉颇老矣。

近年来，向来不出差错的索罗斯的投资表现让众多投资者们大跌眼镜，黄金屡屡暴涨的情况下，他却做空头的黄金资产，索罗斯公司的内部人士曾透露2011年度量子基金的投资亏损达到了6%。

关于索罗斯隐退的原因，持悲观论调的有之，但也不乏持乐观态度的人，有些投资者认为，索罗斯退隐可以专注于家族资产，在未来的投资中更容易隐藏投资轨迹。并可以培养他的子女，使他们顺利成为索罗斯财团的接班人。

索罗斯的隐退，对于金融投资领域来说不失为一次强震，虽然索罗斯自行结束了自己的职业生涯，但关于他的争论仍然在继续。有评价认为，"索罗斯为投资人带来超额收益，这无可厚非，投资界并无道德可言。"也有人认为作为投资巨鳄，索罗斯攫取的金钱是肮脏的。

索罗斯时代虽然已成过去，他的金融生涯却在世界金融史上留下了一段不朽传奇……

布达佩斯男孩

1930年8月12日，匈牙利首都布达佩斯①，天气晴朗，一家犹太社区医院的幽暗的走廊中，身材健壮的律师提瓦达·施瓦茨焦急地踱着步子，他怀孕十个月的妻子正在隔壁的手术室待产。

---

① 布达佩斯，匈牙利首都，该国主要的政治、商业、运输中心和最大的城市。也是欧洲著名古城，欧洲联盟第七大城市，位于国境中北部，坐落在多瑙河中游两岸，早先是遥遥相对的两座城市，后经几个世纪的扩建，在1873年由位于多瑙河右岸的城市布达和古布达以及左岸城市佩斯合并而成。过去人们一般将它称为佩斯—布达（Pest–Buda）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

突然，一声歇斯底里的尖叫将周围空气瞬间凝固。接着，婴儿特有的高亢啼哭又将这种紧张感轻松敲碎。提瓦达脸上露出欣慰的笑容，眼神中闪烁着喜悦和快乐，迫不及待地冲进产房，想要一睹为快。

这是一个男孩，拥有一双蓝眼睛，头发金黄、身材瘦小，更像皮肤白皙的母亲，却与黑发黑眼的父亲相去甚远。犹太血统在男孩身上的隐蔽起来，竟然在十多年后成为躲避纳粹迫害的天然伪装。

如今，提瓦达·施瓦茨成了两个孩子的父亲，他给这个小儿子起了一个匈牙利名字捷尔吉·施瓦茨。男孩长到6岁时，为躲避纳粹德国的残暴政策，提瓦卡把“施瓦茨”这个显著的犹太姓氏改为“索罗斯”。再后来，男孩长大成人，漂洋过海到美洲大陆的纽约城闯荡，在英文的世界耳鬓厮磨，索性把名字改成乔治·索罗斯。多少年过去，这个名字渐渐成为一段传奇，被人们口口传诵，经久不衰，而本名捷尔吉·施瓦茨反而被人们淡忘。

提瓦达·施瓦茨是一个坚韧不拔的犹太男人，他历过一段炼狱般的生活，更增添了面对艰难生活的勇气。1914年，第一次世界大战爆发，20岁的提瓦卡加入奥匈帝国①陆军，被派去东线战场抵挡俄国军队。提瓦卡本以为战争会迅速结束，这段从军经历可以为未来职业生涯增加砝码，但现实并没有他想象的简单，俄国军队很快突破奥匈帝国防线，将他们击得溃不成军。

1917年，身为陆军少尉军官的提瓦卡和成千上万名士兵沦为俄国俘虏，他们被赶上火车，穿越整个西伯利亚大陆，来到俄国东部重镇符拉迪沃斯托克②附近的战俘

① 存在于1867年至1918年间的一个中欧共主邦联国家。当时的匈牙利王国与奥地利帝国组成“帝国议会所代表的王国和领地以及匈牙利圣斯蒂芬的王冠领地”联盟，匈牙利国王与奥地利国王是同一个人。匈牙利对内享有一定程度的立法、行政、司法、税收、海关等自治权，外交和国防等对外事务方面则与奥地利一样，统一由帝国中央政府处理。奥匈帝国是匈牙利贵族与奥地利哈布斯堡王朝在争取维持原来的奥地利帝国时所达成的一个折衷解决方法。

② 符拉迪沃斯托克市（意为“东方统治者”或是“征服东方”的意思），是俄罗斯滨海边疆区首府，也是俄罗斯远东地区最大的城市。原名为“海参崴”。城市位于俄中朝三国交界之处，三面临海，拥有优良的天然港湾，地理位置优越，是俄罗斯在太平洋沿岸最重要的港口，也是俄罗斯太平洋舰队司令部所在地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营，在沙皇[1]军队管理下服役。提瓦卡热切地希望战争尽快结束，离开这个“悲惨坟场”回家与亲人团聚，但是1918年一战结束后他们仍被关押了两年，直到1920年初春才被释放。

1920年3月3日，提瓦卡与20名同伴走出战俘营，一路跋山涉水，终于赶在圣诞节到来前回到布达佩斯的家中，很快和一个布店老板的女儿伊利莎白陷入热恋，并于四年后组建家庭。

成婚时提瓦卡已经考取了律师执照，成为布达佩斯一个出入行的律师，而身患重病的岳父也把生意交他打理，除了照看岳父的店面，还要管理在布达佩斯、维也纳和柏林的房产地物业。由于经营有方，各项生意逐渐火热起来，提瓦卡一家的收入也水涨船高。

提瓦达头脑精明，按索罗斯的话说：“我父亲并不工作，他只是在赚钱。”他还是一个喜欢率性而为的人，体魄强健、热爱运动，对待金钱态度豁达，对儿子影响深远。索罗斯成名后曾说：“我所学到的经验之一就是为了钱而赚钱是没用的，财富对人来说，有时可能是个负担。”

艰苦环境练就了提瓦达冷静、果敢的性格，不苟言笑，却充满智慧。一个夏天，提瓦达准备乘坐早上7 点的渡轮从洛拔岛去布达佩斯的办公室，当他听到汽笛声时，开始一边穿裤子一边洗脸，最后竟然拿着剃须刀跑向开来的船，一路上继续刮脸，在航行途中也忙个不停，所有这些都只是为了多睡一分钟。这件事在朋友中传开，人们说提瓦达“非常非常的狡猾”。

在有了两个孩子之后，提瓦卡自由散漫的性格有增无减，并且特立独行地表现在对孩子的教育上。提瓦卡总是用说故事的方式教育孩子，希望通过这种间接的方式，让两个孩子学到某些价值观和重要特性。索罗斯对此感受深刻，他成年后曾在媒体前说，“我爸爸完全没有用教导的方式，他指导的方法十分间接，让我完全不知道他在做什么，但结果就是达到了他的目的”。

1941年的一个冬天，全家外出滑雪，父亲要求11岁的索罗斯带着滑雪板，单独

---

① 沙皇是俄罗斯帝国皇帝1546年到1917年的称呼。第一位沙皇是伊凡四世，最后一位沙皇是尼古拉二世。1721年彼得大帝改名皇帝。但直到1917年为止，俄国的统治者一直都称为沙皇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

搭乘巴士、火车到滑雪胜地与家人集合，索罗斯出色地完成了这项任务，到达目的地后受到全家的称赞。然而，多年之后，他才得知原来父亲提前请人一路跟随、保护，确保他能完全到达。

如果说从父亲这里学到的是男性的独立、勇敢和冒险精神，那么从母亲那里学到的则是艺术和修养。母亲伊利莎白兴趣广泛，喜爱绘画、雕刻和文学，在她的影响下，索罗斯喜欢绘画，还从母亲这里继承了非凡的语言天赋，将匈牙利语运用自如，后来还掌握了英语、德语和法语等多门外语。

与长两岁的哥哥保罗相比，索罗斯从小就显示出非比寻常的冒险家气质和计算方面的过人天赋。他极不安分，是一名十足的体育爱好者，尤其喜欢游泳和网球运动，同时也是各种智力游戏的狂热玩家，在他7岁时迷上一种叫做“资本”的游戏，总是在玩伴中表现得最为出色。

父亲在洛拔岛购置了房产，每年夏天全家移居岛上消暑，还在上小学的索罗斯把岛上的新鲜事编写成《鲁帕新闻》，向岛上的居民兜售，居然有人买账，索罗斯把赚到的钱都存到储蓄罐里。1939年底，他在报纸上看到波兰遭受苏联攻击的新闻，便把这些钱全都捐了出去。

如此这样，索罗斯在布达佩斯平静地享受着童年时光，直到1944年。

血色记忆与冒险精神

长期以来，匈牙利周旋与欧洲各国之间，与德国、意大利保持微妙的关系。匈牙利是极权国家，实施反犹政策，但统治者并非纳粹分子，一方面自称是希特勒的盟友，一方面观望时局，并没有大规模驱逐犹太人，更没有像德国人那样把犹太人赶进集中营。但是随着苏联军队在东线战场发动强大攻势，匈牙利脱离联盟的呼声日益高涨，最终在1944年双方关系破裂。

这年3月19日，自称为了抵御苏联方面的攻势，德国坦克径直开进了布达佩斯街头。

匈牙利是一个多民族国家，犹太人占有很高的比例，仅在布达佩斯就生活着50

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万犹太人。德军入侵不久，即展开对犹太人的围捕，将他们送到奥斯维辛[1]的毒气室。负责这项行动的盖世太保[2]阿道夫·艾克曼公然叫嚣，“我是渴望喝到鲜血的屠夫”，布达佩斯的犹太社区几乎全部被毁。

或许作为一名律师的职业本能和政治敏感性，提瓦达提前就嗅到了“空气中弥漫的血腥味”。提瓦达告诉家人：“这是一次非法的入侵，因而一般正常的做法将不适用，你必须忘记过去在正常的日子里处理事务的行为方式，因为我们所处的是一个非常的境地。”

当时布达佩斯的犹太社区流行这样一种观点，认为希特勒不久便会被击败，反犹政策不会推行太久。但提瓦克却不这么乐观，他对全家人说：“我断定我们没有任何东西可以对抗希特勒的威胁……我们必须为自己奋斗，但因为无法对抗希特勒的狂暴，因此必须躲起来。”

为避开纳粹的搜查和屠杀，提瓦达在家中设置10多处地窖和隐秘阁楼。每当德军来搜查，提瓦达就让家人躲进密室，孩子们喜欢用纸牌来消磨时光，用糖果做赌注，索罗斯几乎每次都是最大的胜利者。后来，回忆到这段经历，索罗斯认为这是他人生中最幸福的时光。

同时，提瓦达将名下不动产全部变现为易于携带的纸币。风声越来越紧，护犊心切的提瓦达贿赂了一名匈牙利官员，使得索罗斯可以假扮这名非犹太官员的教子，安全躲过一些时间，提瓦卡还为索罗斯通过非法渠道购买了一张假身份证，这成了索罗斯逃避纳粹围捕的“护身符”。

战争后期，苏联红军节节进攻，纳粹德国自顾不暇，放松了对犹太人的控制，布达佩斯的反犹情绪有所缓解，索罗斯一家又团聚到一起，但生活却不如从前了。

---

① 奥斯维辛集中营是纳粹德国在第二次世界大战期间修建的1000多座集中营中最大的一座。由于有上百万人在这里被德国法西斯杀害，它又被称为“死亡工厂”。该集中营距波兰首都华沙300多公里，是波兰南部奥斯威辛市附近40多座集中营的总称。该集中营是纳粹德国党卫军全国领袖（Reichsfuehrer SS）海因里希·希姆莱1940年4月27日下令建造的。

② 盖世太保是德语“国家秘密警察”（Geheime Staats Polizei）的缩写Gestapo的音译。盖世太保由党卫队控制。它在成立之初是一个秘密警察组织，后加入大量党卫队人员，一起实施“最终解决方案”，屠杀无辜。随着纳粹政权的需要盖世太保发展成为无所不在、无所不为的恐怖统治机构。纳粹通过盖世太保来实现对德国及被占领国家的控制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了避免引人注意，父亲总是派14岁的索罗斯去华沙街附近的一家餐厅换钱和进行珠宝交易。索罗斯对此格外兴奋，他在这家餐厅徘徊，到处探听汇率消息，总能想法办法换到最多的钱。后来索罗斯说自己成年后所进行的冒险、所做过的外汇或市场操作，没有一次比这时的冒险过瘾。

“这个教训相当有用”

1945年底，噩梦结束，但苏联人的到来又给匈牙利的未来蒙上了一层阴影。

战后物资匮乏，导致物价高涨、货币严重贬值，索罗斯的一个叔叔靠着倒卖香烟发了大财，成为布达佩斯有名的香烟大亨。索罗斯的父亲因为精通俄语，为瑞士大使馆做过短期翻译员，并且有渠道搞到一些美元和英镑，每逢需要换成匈牙利纸币，索罗斯就自告奋勇地出动。

渐渐的，索罗斯在朋友圈子里出了名。有一次，一个朋友的父亲委托他去换一笔金额很大的美元，索罗斯非常谨慎，先去证券交易所，后来跑到城市另一端的犹太会所，他发现两个市场的汇率大不相同，犹太会所比证券交易所换钱大约可以多两成，他自然在犹太会所兑换。索罗斯兴致冲冲地把美元交给委托人，并要求对方相应地提高佣金，但对方却直接拒绝了。

最后，委托人提醒索罗斯：“你是经纪人，你的职责就是要争取最有利的汇率，并以此收费”。多年后，索罗斯成了证券市场的造市者，对此仍耿耿于怀，他说：“如果你是造市者而且替别人多赚了两成，佣金就可以提高半个百分点。这样做有很大的区别，而且胜过当经纪人。他拒绝提高我的酬劳，反而鼓励了我要成为造市者，而不是当经纪人，这个教训相当有用。”

在苏联的强力调控下，匈牙利的经济状况逐渐稳定下来。索罗斯回到学校，生活中的刺激感却开始消失，于是动了离开匈牙利的念头。父亲问他想去哪里。他说，“我想去莫斯科，去了解共产主义”。但当过俄国俘虏的父亲并不赞成这个注意。索罗斯又说，“不然的话，去英国也可以”。

索罗斯一家一直收听英国广播公司的节目，对英国产生兴趣并不意外。刚好有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个名叫法兰克的远房亲戚住在伦敦，父亲便鼓励索罗斯给他写信请求代为申请学校，不久就接到法兰克的回信，说已经替索罗斯在伦敦的一所专科学校注册了，随时可以前来入学。

当时匈牙利移民风气盛行，移民局整日人满为患，索罗斯不得不排队，花了几个月的时间，终于拿到护照。于是，在1947年8月，过完17岁生日不久，索罗斯便踏上西行的旅程。由于在匈牙利没有申请到英国签证，索罗斯只得在波恩①停留，靠着父亲存在列支敦士登②银行的存款度日。

为了节省开支，索罗斯按照父亲的提醒，去找戒酒组织提供的廉价公寓，熬过了两个星期，终于等来签证。这时父亲留下的钱还剩了不少，索罗斯便买了两块瑞士手表，然后搭上前往巴黎的火车。在巴黎，他把这两块手表成功兜售出去，凑齐了去往英国的路费。

于是，在秋天结束之前，一心想出人头地的索罗斯度过英吉利海峡，踏上大不列颠的土地。

伦敦街头的失意青年

伦敦是个让人充满期待的大都会，索罗斯怀着年轻人的憧憬来到了这座城市，希望找到自己满意的生计。

然而，现实却很快让他的憧憬成为了泡影。英国人的高傲和冷漠让涉世不深的索罗斯感到十分受挫，他就像一个不懂规矩的乡下人那样畏首畏尾，仍然时常遭受

① 德国历史古城波恩，位于莱茵河中游两岸，北距科隆市21公里，扼莱茵河上游山地和下游平原的咽喉，地理位置重要，历史上为战略要地。

② 列支敦士登公国是欧洲中部的内陆小国，夹在瑞士与奥地利两国间，为世界上仅有的两个双重内陆国之一。同时该国也是唯一一个官方语言是德语但与德国没有交界的国家。列支敦士登是一个以阿尔卑斯山美丽风光、避税天堂与世界顶级生活水准而著称的富裕小国。这个迄今仍维持君主立宪制的山区小国，虽然土地狭小兼人口稀少，但却拥有异常高的国民所得水平。1912年该国开始发行邮票，列国邮票闻名遐迩，也是国家财政的重要来源之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自感优越的英国佬的指责。最要命的是，远房亲戚法兰克对他并不热情，甚至没有见他，只是在客厅给他留了一个沙发。度过一段不愉快的日子后，索罗斯便搬出了法兰克的公寓，租住到小旅馆中。

父母提供的资金很快用光，索罗斯不得不开始工作。由于受教育的程度有限，缺乏特殊技能，英语又不够熟练，只能靠做临时工来维持生活。在伦敦的很多街区，都留下了索罗斯忙碌的身影。他当过洗碗工、住宅油漆工，模特模型厂杂工，游泳池救生员以及餐厅侍者。

后来索罗斯曾回忆，他曾经在一家名为夸格利诺的餐厅上班，这座位于伦敦梅费尔区的高档餐厅经常是伦敦上流社会就餐、聚会的好去处。不名一文的索罗斯，看着富人们享受着美酒佳肴，自己只能以一个甜饼作为饱肚之物，内心不免泛起阵阵酸楚，他曾经开玩笑道："我当时甚至嫉妒过一只猫，因为它的食物是沙丁鱼。"更好笑的是，有一次餐厅领班告诉索罗斯，如果工作努力可以当自己的助手。索罗斯在心里认为，这个提议简直糟糕透了。

这种临时工的日子让年轻的索罗斯倍感煎熬，他不想让自己的生活就这样继续下去。他要改变。此时他想到了自己最大的劣势就在于接受的教育太少，于是决定重新回到学校。

1949年，索罗斯成功考取著名的伦敦经济学院①，成为一名本科生。伦敦政治经济学院是英国最著名的学术和政治中心，虽然委身在一条小街上，缺少牛津和剑桥的古老传统和恢弘建筑，但汇聚了对社会、政治思潮影响深远的杰出头脑，在世界上具有巨大的知名度和影响力。

进入大学后，严峻的现实仍然没有缓解。索罗斯开始为学费生活费发愁，他只好半工半读，后来他也通过一定的途径得到了犹太人组织的资助。关于他获得资助

① 伦敦政治经济学院位于英国伦敦，由Beatrice和Sidney Webb成立于1895年。1900年成为伦敦大学联盟的一员。是一个独立的实体，拥有独立的学位颁发权。伦敦政治经济学院与牛津大学、剑桥大学、帝国理工学院、伦敦大学学院并称"G5"精英大学。伦敦政经学院是法律、经济学、国际关系、政治学、哲学、人类学、社会学、社会政策等方面研究的全球先驱。它将自己定位为："世界领先的社会科学教育及研究机构"。其在社会科学尤其是经济学方面的研究与影响在全世界首屈一指，是所将教学与科研集中在社会、政治和经济科学领域的顶尖学校。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有一段有意思的故事。

索罗斯向伦敦的“犹太人救助委员会”申请资助的时候，委员会以只帮助无职业和二战中负伤致残经济困难的犹太人，而不把学生列为捐助对象为由，拒绝了他的请求。

失意的索罗斯只好来到火车站打零工，不料祸不单行，一天早上，他在搬运货物时不慎将腿摔断，经济上雪上加霜。这个事故让索罗斯灵机一动，他计划利用这个机会“一鱼两吃”。

索罗斯知道，这种情况下自己可以从伦敦政府获得工业伤害赔偿，但按照“犹太人救助委员会”的规定，如果得到政府救助就不能得到“犹太人救助委员会”的资助。索罗斯编造了一个谎言，说自己在非法当油漆工时摔断了腿，请求“犹太人救助委员会”予以帮助，对方虽然没有怀疑，但似乎并不乐意，拖了许久未给索罗斯回复。无奈之下，索罗斯给负责人写了一封感人肺腑的求助信，这次委员会勉强答应给他资助，每周定期汇钱直至腿伤痊愈。

就这样，索罗斯获得一份工伤补助，又政府那里得到一份永久性残障津贴，总共约有两百英镑现金。有了这笔钱，即便一年不工作，他也不用为生活担心，可以安心读书了。

最美好的时光

颠沛生活告一段落，索罗斯进入短暂而宁静的求知期。他终于可以心安理得地坐在伦敦经济学院的课堂听讲了，但当时的他全然不知这段经历将对未来的人生产生何种影响。

索罗斯在泰晤士河附近的居民区租了一间顶楼房间，隔壁住了一位同样来自伦敦经济学院的学生，有很多重要的书籍。索罗斯经常从他这里借书，知道了亚当·斯密，大卫·李嘉图等经济巨擘的理念。沉浸在书本中，他觉得自己终于走上正途。多年后，当索罗斯赚到人生第一个10亿美元时，他回味往事，情不自禁地认为这段时间是自己人生中最好的时光。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

索罗斯对哲学兴趣浓厚，却在现实面前妥协，选择经济学作为学习领域，他渴望从课堂学到实用的经济学知识，并希望深入了解国际政治，因此选了很多课程并乐在其中。伦敦经济学院不乏重量级人物，如著名的社会主义理论家拉斯基① 、诺贝尔经济学奖获得者詹姆斯·米德、著名经济学家弗里德里克·A·哈耶克② 以及著名的哲学家卡尔·波普。

尤值一提的卡尔·波普，此人是伦敦经济学院的明星教授，也是当代西方最有影响的哲学家之一，以推动发展逻辑实证哲学闻名，为人挑剔、要求严格，喜欢独来独往，自称苏格拉底的信徒。索罗斯一直旁听波普的课程，非常认同他的理念，第一学期结束后，他便写信给这位高傲的教授，希望波普做自己的指导教师。波普与索罗斯通过几封书信，便中断了这种短暂的联系。

与波普的接触虽然短暂，却对索罗斯产生了深远影响。波普的代表作是1934年出版的《研究的逻辑》，但是对索罗斯影响最大的却是另外一部著作《开放社会及其敌人》。《开放社会及其敌人》用批判分析法探讨人类社会的政治、经济命题，经过二战洗礼后，世界观日趋成熟的索罗斯，逐渐能够领会书中深意，这本书奠定了他此后知识生活的基础。

由于学习勤奋，索罗斯用两年时间就修完了本科的全部课程，但他决定继续留在学校旁听哲学，又过了一年。毕业后，索罗斯面对的首先是择业问题，得益于几位哲学大师的影响，索罗斯对于哲学非常感兴趣，也希望从事一些理论研究的工作，有朝一日可以成为富有创建的哲学家，但遗憾的是，虽然他能够顺利毕业，但是成绩却并不突出，因而丧失了留校的机会。

不管他如何热爱哲学，在面包面前，一切都要理智和现实起来。为了尽快填饱自己的肚子，索罗斯在朋友的介绍下在生产皮包、礼品的麦尔公司谋到了一份推销

---

① 拉斯基（Harold Joseph Laski，1893—1950）英国工党领导人之一，政治学家，费边主义者，西方“民主社会主义”重要理论家。社会民主主义和政治多元主义的重要思想代表。1893年6月30日生于曼彻斯特一个犹太富商家庭，卒于1950年3月24日。

② 哈耶克（1899—1992），Friedrich August Hayek奥地利裔英国经济学家 。新自由主义的代表人物 。生于奥地利维也纳。先后获维也纳大学法学和政治科学博士学位 。20世纪20年代留学美国 。先后任维也纳大学讲师 、奥地利经济周期研究所所长、英国伦敦经济学院教授、德国弗莱堡大学教授等。1938年加入英国籍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员的差事，但索罗斯认为“这个工作无聊、卑下，更没有意义”，更重要的是，这份工作不能带来财富，索罗斯日子过得十分清贫，他觉得自己入错了行，于是在工作一段时间之后开始寻找新的方向。

“你离职我们会祝福你”

1953年前后，索罗斯发现伦敦的投资银行是个不错的赚钱领域，他虽然就读于伦敦经济学院，但由于上学期间过于专注哲学，可以说他对于金融领域还是个门外汉，但他并未因此而放弃。

索罗斯很快给伦敦几乎所有的大小投资银行都写了自荐信，有一位好心的面试官提醒他另谋他出，因为伦敦金融圈十分注重裙带关系，像他这种没有关系、背景的年轻人很难进入。索罗斯感谢这位面试官的坦诚，但他并不打算就此放弃，好在，不久他就得到辛哥尔与弗雷德兰投资银行的聘用。这家银行的老板是一对匈牙利移民兄弟，也许对同样来自匈牙利的索罗斯心有好感，给了他一个实习的机会，做一些单调、乏味的杂工。索罗斯非常珍视这次机会，工作异常勤奋，虽然他因为粗心大意经常把工作搞砸，但终归步履蹒跚地迈入金融界。

索罗斯周薪7英镑，工作毫无重点，起初做记账员，但常常出错，后来被派去协助交易员做黄金股，也不受欢迎，最后被打发到套利交易①部门打杂。在这里，索罗斯萌生了对套利交易的兴趣，在一位匈牙利同事的带领下尝试做了几笔交易，小赚一笔，亲戚法兰克拿给他1000英镑让他帮忙打理，由于运作成功，他拿到了5000美元的佣金——这是他亿万身家的第一桶金。

但索罗斯工作并不称心，一个周末他到巴黎度假，因为大雾封锁机场，未能及

① 套利交易又叫套期图利，是指利用不同国家或地区短期利率的差异，将资金由利率较低的国家或地区转移到利率较高的国家或地区进行投放，以从中获得利息差额收益的一种外汇交易。期货市场的套利交易是指同时买进和卖出两张不同种类的期货合约。比如如果布鲁塞尔有人在吃进南非的一支黄金股，交易员通常会在南非买进，然后在布鲁塞尔卖给收购者，从中赚取佣金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时赶回伦敦，直到星期二才回到公司，刚进办公室就被老板叫去。老板告诉他："不管做什么工作你都是不堪大用的人，如果你在等一个职位，那么你将空等下去，除非你能够带来一些业务，就会有前途，否则只是想找个领干薪的闲差事，这里没有。"闻听此言，索罗斯心中升起一股凉意，当即问公司是否反对自己另谋差事。老板说："不会反对，你离职我们会祝福你"[①]。

此后一连几天，索罗斯感到十分沮丧，被一种巨大的失落感的焦灼感包围，迫切希望摆脱心头阴影。一天中午，他和同事梅尔吃午餐时诉苦。迈耶是一个来伦敦闯荡的美国青年，有一副热心肠，他父亲在华尔街开了一家经纪公司，正在招聘套利交易员，迈耶早就有意荐索罗斯，只是顾及职场影响迟迟没有张口，此时索罗斯主动提出，迈耶便建议他去华尔街碰碰运气。

战后美国移民大增，开始实施签证配额制度，严格限制入境人流，索罗斯申请美国签证时因太过年轻——只有25岁，美方以不是需要的技术专家为由将他的申请退回。无奈之下，索罗斯只好委托华尔街的雇主F. M. 迈耶经纪公司帮助解决自己的签证问题，在等待签证的这段时间，他在伦敦的辛格·傅利兰德公司谋得一份短期差事，并为这家公司带去了好运。

1956年1月17日，在众多国际投行的承销下，福特汽车第一批股票公开上市。这是美国企业界当时规模最大的一次IPO[②]，鉴于福特汽车在美国的地位，索罗斯认为福特股票在美国的需求会超过英国，建议在伦敦购入福特股票拿到纽约出售。公司照此行事，果然获得丰厚回报。

在此期间，F. M. 迈耶经纪公司为索罗斯积极奔走，终于拿到美国签证。1956年秋天，索罗斯怀揣5000美金和伟大梦想[③]，踏上开往纽约的邮轮，向一个神秘而未

---

① 这段引自美国作家迈克尔·考夫曼所著《金融大鳄索罗斯传》，在这本书中，索罗斯用调侃的语气回顾去往美国的历程："因为误了一天没有上班，被刮了一顿，结果就被送到了美国"。

② 首次公开募股（Initial Public Offerings，简称IPO）：是指企业透过证券交易所首次公开向投资者发行股票，以期募集用于企业发展资金的过程。

① 在美国不久，索罗斯便为自己制定了一个明确的"五年计划"：在华尔街工作五年时间，积攒50万美元，然后用这笔钱重返英国支持自己的哲学研究。后来他回忆说，"这是我的五年计划，因为我并不特别喜欢美国"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知的世界驶去。

初闯华尔街

1956年，经过了漫长的海上颠簸后，26岁的索罗斯终于踏上美利坚的土地，来到世界金融之都——纽约。然而，这个梦想之城最初给他留下的印象非但毫不愉快，反而让他感到一丝残酷。

索罗斯到达纽约的同时，他的父亲提瓦达和母亲伊利莎白也来到美国，一家人团聚。父亲在美国纽约布洛克伦区的半岛的康尼岛开了一家咖啡馆，本来这里曾经是美国非常著名的游乐区，商业气氛浓厚，但由于治安逐渐恶化，各项商业活动日渐衰落，咖啡馆很快经营不下去，最终关门大吉。更加不幸的是，提瓦达换上了癌症，生计雪上加霜，没过多久便撒手人寰。

形势所迫，索罗斯不得不挑起家庭的重担，他几乎立刻融入纽约生活，每天搭地铁到华尔街的F．M．迈耶公司上班。这家公司不是纽约证券交易所的会员，类似场外交易商，索罗斯负责海外证券套利交易，主要是黄金股和石油股。在当时，由于投资者担心风险，整个行当显得非常不景气。

而且，当时华尔街的投资商们并没有重视这项工作，在这无形之中让索罗斯成为了最早涉足该领域的人。据后来索罗斯的助手斯坦利评论说："索罗斯35年前做的事情在最近十几年才开始流行。"索罗斯后来也打趣道："当时（1960年左右），华尔街没有几个人知道欧洲证券的事情，所以我可以从对欧洲公司的一知半解中获益，这就好比瞎子在给盲人领路。"

很快，一个千载难逢的机会出现在索罗斯面前，不仅大大弥补了家庭不幸，也让他在事业上脱颖而出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1956年下半年，苏伊士运河危机①不断升级，受战争影响，苏伊士运河运输不畅，石油运输线路被迫延长，国际石油市场变得非常活跃。索罗斯利用在伦敦建立的关系，趁机加入市场，在欧洲积极寻找石油股出售消息，并将求售股票刊列在公司交易行情表上，供客户挑选、购买。

这段时间正是交易高峰，索罗斯几乎忙疯了。由于时差的存在，他几乎全天24小时都在盯着石油股行情。美国无线电公司或法国电报公司的收报员常常在凌晨四点半打电话给他发送暗码电报，这时正好是伦敦早上九点半，然后大概每隔一小时，索罗斯便起床拿起电话收听电报，决定是否买进，直到阳光照到华尔街，一天开始，他来到公司，把夜间买进的石油股票写道行情交易表上，向客户推销。这种方法非常凑效，很快，索罗斯便为迈耶经纪公司带来大量客户，业绩不凡，后来做到了分析师的职位，专门为美国的金融组织提供有关欧洲的证券建议。

“我成了引领风潮的人”

等到狂热的石油交易冷淡下去，索罗斯在迈耶公司声誉鹊起，很快又发现了一个新兴市场。

事情的起因是，加拿大北班铀矿公司准备开发一处新矿场，由于资金所限，正在发行可转换认股权债券，一定时期后认股权可转换为公司股票。索罗斯分析发现这背后存在巨大的市场。原来，当时华尔街券商只进行纯粹的债券交易，并不了解

① 又称第二次中东战争。1956年7月，埃及总统纳赛尔宣布把英国和法国控制的苏伊士运河公司收回国有，为此，英、法两国伙同以色列于1956年10月底发动对埃及的侵略战争。在强大的国际压力下，11月6日，英、法和以色列同意停火，随后相继撤军。苏伊士运河位于埃及境内苏伊士地峡，是欧、亚、非三洲重要航道。运河自1869年凿通以来，即由英法垄断资本控制的苏伊士运河公司经营管理，成为英法侵略埃及和中东的工具。1882年，英军占领埃及，在运河区建立了英国海外最大的军事基地。第二次世界大战后，埃及民族解放运动高涨，1952年7月，推翻了以英国为靠山的法鲁克王朝的统治，1956年6月迫使最后一批英军撤出苏伊士运河区，最终结束英国对埃及的军事占领。英、法在二次大战后，十分虚弱，力不从心，发动了侵埃战争，使它们自己陷于内外交困的窘境。英国首相艾登由于运河的事件败局被迫辞职。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股市，更不知道认股权是什么，出于眼前利益，他们通常乐意用较低的价格将手头的认股权出售，如果大笔收购这些认股权，等到了转换期便可换为股票，坐收升值之利。问题的关键是，如何让可转化认股权债券中的债券与认股权开分交易，索罗斯与同事科恩设计了认股权凭证，保证在转换期换为股票。

在此期间，索罗斯结识了贝尔·史蒂恩斯公司套利部门主管格林伯格，后者比他年长两岁，在许多问题上意见不谋而合，经常在一起讨论交易方法。当时的华尔街，认股权还属于冷门，索罗斯却意识到其巨大潜力，建议格林伯格与自己合伙，一起从券商手中买进这些不受重视的认股权，等到认股权炒热之后，他们就开始交易认股权凭证[①]，从而大赚。

后来，索罗斯与格林伯格如法炮制，炒作其他铀矿公司的认股权和认股权凭证，又从铀矿公司转战到天然气公司，屡试不爽。其中加拿大油管公司的认股权交易成为此间最辉煌的一个案例，让索罗斯与格林伯格赚了许多钱，并且声名四起。此后，索罗斯跟许多著名公司建立起关系，声名显赫的摩根·斯丹利还成了他的固定客户，他开始觉得正在打进华尔街的核心。

索罗斯成为F.M.迈耶经纪公司的大红人，为公司带来滚滚财源，地位自然不可同日而语。伴随着事业的成功，他的收入水涨船高。他已经不记得赚了多少钱，总之早已提前完成五年计划，开始有节制地享受生活。他找了一个女朋友，还为自己买了一辆庞蒂亚克牌轿车，在汉普顿租了一间海滨别墅，每逢周末便开车去海滨别墅共度良宵，完全一副成功者派头。

生活日益安逸，工作激情渐渐消退，开始浮躁起来。一天，迈耶先生把索罗斯叫进办公室，询问他为何持有壳牌公司[②]的仓位。索罗斯认为这个问题非常无礼，这样质疑让他讨厌到极点，仿佛必须时刻向老板汇报而不能有自己的空间。在内心深处，索罗斯认为自己为公司建立了优异的业绩，作为回报，也应该享有一定的权力，因此认定，有自己负责的仓位老板可以不必过问，“这一点跟他无关”。但是

① 又称认股权证，是授予持有人一项权利，在到期日前(也可能有其它附加条款)以行使价购买公司发行的新股(或者是库藏的股票)。

② 荷兰皇家壳牌集团（Royal Dutch /Shell Group of Companies），又译蚬壳，是世界第二大石油公司，总部位于荷兰海牙，由荷兰皇家石油与英国的壳牌两家公司合并组成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当老板这样发问的时候，他“决定离开”。

1959年，索罗斯很快在维特海姆公司找到新工作，这家公司在很多方面领前雇主先F.M.迈耶公司，它是纽约证券交易所会员公司，资格老、规模大、财力深厚。29岁的索罗斯被任命为外国交易部门主管助理，当时华尔街盛行欧洲债券购买热，让他觉得自己找对了方向。

在欧洲煤钢共同体[①]的刺激下，欧共体的观念逐渐深入人心，随着欧洲经济复苏，欧洲债券在国际市场非常受欢迎，盛况甚至不输石油交易。因为当时欧洲企业不像美国公司那样依法披露相关信息，财务非常不透明，为投资者增加了判断难度，索罗斯的职责便是研究并设定欧洲公司的价值，尽管“一切都很不透明，你必须运动想象力去猜测一家公司的真正价值”，但他依旧对此兴趣浓厚，认为“这个工作有趣多了，我变成了欧洲证券专家”。

索罗斯研究发现，德累斯顿银行[②]持有包括拜耳、西门子等德国大型企业股份，但是没有人注意到这点，严重低估了德累斯顿银行市值，如果低价购入该银行股票，相当于购买了拜耳、西门子和其他德国大型公司的“庞大投资组合”。于是，买进德累斯顿银行成为索罗斯的重大业绩。

随后，索罗斯又发现相似的情形也存在于德国保险业，实际价值被隐藏了。“德国各家银行持有保险公司三成股权，保险公司持有各银行三成股权，而且有些保险公司还持有其他保险公司股权，形成相当混乱的交叉持股现象”。比如安联保险公司投资组合的股价位安联公司股价的三倍，安联公司只有三成流通股，其他七成股份是与其他德国企业交叉持股，但投资者对此所知甚少。索罗斯将这些发现写成研究报告拿给客户参考，由于研究深入、分析清楚而简明，轻而易举地获得了大

① 1950年法国外长舒曼提出“欧洲煤钢联营计划”，建议愿将本国经济中的煤钢部门管理权委托给某一独立机构的国家成立煤钢共同市场。1951年4月18日，法国、联邦德国、意大利、比利时、荷兰、卢森堡六国根据“舒曼计划”签订为期50 年的《欧洲煤钢共同体条约》。条约确定共同体的基本任务是建立煤钢单一共同市场，取消有关关税限制，对生产、流通和分配过程实行干预。

② 德累斯顿银行股份公司（Dresdner Bank AG，简称“德累斯顿银行”）成立于1872年，总部位于德国的法兰克福。德累斯顿银行是德国的与德意志银行、德国商业银行并列的三大银行之一，世界500强之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量订单和重要客户，摩根银行和德瑞福斯是两家最大的客户。

1961年圣诞不久，索罗斯和摩根银行主管凯斯会晤，在他的建议下，凯斯下定决心大笔买入慕尼黑保险公司的股票，没过多久便赚得巨额利润。这件事让索罗斯意识到自己的价值，他说“有摩根银行做后盾，我已经能够推动市场，这样真的会让年轻人得意忘形”。

这一时期，索罗斯的事业出奇地顺利，取得一个接一个的骄人成绩，成为华尔街的明星。多年之后，索罗斯回忆往事，说这时的自己“走在热潮的前端”，第一个发现德利银行，第一个发现安联保险公司，此法还发现若干制约公司。“成了引领风潮的人，是个大胆的年轻人”。

基金经理生涯的开始

1961年，索罗斯与第一任妻子阿娜丽斯结婚，同年加入美国国籍，生活向好，重新拾起哲学研究，探索普遍真理。但是到了第二年，因为判断失误，索罗斯经历了一次惊险投资。

美国汽车界有一家名叫史都登贝克的汽车公司发展势头迅猛，但到了60年代，这家公司遭到通用、福特和克莱斯勒“三巨头”的封杀，陷入生存困境。为了摆脱困境，公司积极谋求改变，推出新车型。

索罗斯认为这些措施有助于改善公司经营，但短期难以出现显著改观，因此股价必将大跌，等到公司业绩回升后，股价才可能反弹。索罗斯将此视为绝佳的投资机会，拿出一大部分积蓄，大肆做空普通股，与此同时，大笔买入权利、义务与价位均低于普通股的A股，双管齐下，期望双赢。然而，与他的判断截然相反，该公司普通股疯狂上涨。索罗斯不得不一再追缴保证金，眼看资金所剩无多。幸运的是，不久形势便扭转，索罗斯又把钱赚了回来。

这场惊心动魄的经历让索罗斯心生感慨，明白金融投资容不得丝毫大意，于是将哲学研究束之高阁，更加专注于业务本身。然而，厄运还未过去，他很快便遭受了另一次挫败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一些重要客户要求索罗斯买几百万美元的东京海上及火灾保险公司的股票，他便在维特海姆公司为此建了一个仓位。正当此时，从华尔顿传来一条小道消息：白宫计划开征外国证券税，如果此事成真，外国证券必将遭受巨大冲击，索罗斯的仓位将大幅折损。危急关头，维特海姆公司将责任推诿给索罗斯一人，否认曾授权他作这笔交易，顶头上司指责他擅自交易，但实际上索罗斯记得清清楚楚，“他知道而且批准了这笔交易”。索罗斯本想解释，转念一想，明白一切板上钉钉，多说无济于事，于是在1962年底离开了维特海姆公司。

1963年春末，踌躇满志的索罗斯加入了阿诺德·莱希罗德公司，这是一家历史悠久的经纪公司，1864年成立于德国，后来几经辗转，1937年迁移至华尔街。莱希罗德公司主要经营海外证券业务，是这个领域的顶尖公司，对于索罗斯来说，这可谓是如鱼得水。

由于有先前的工作经验，高超的语言能力，以及在华尔街积累的广泛人脉，索罗斯工作有声有色，很快引起了老板斯蒂芬·凯伦的注意，1967年索罗斯被提升为公司研究部主管。

然而，这对于渴望成功的索罗斯来说还不够，他并不想重操旧业，他试着说服高层设立一个模范股票账户，由自己来进行投资。虽然公司高层有一点争议，但最终索罗斯还是成功了，他从一个米兰经纪商那里得到第一笔10万美元的基金。在具体操作时，索罗斯在一张白纸上划了16个格子，每个格子都填上看好的股票，然后用这笔基金来建立投资组合。这个方法卓有成效，没过多久，便取得丰厚回报，新顾客开始打电话来，而索罗斯也开始得到更多回馈。

由于模范账户业绩优异，阿诺德莱希罗德公司决定把这个账户改名为“第一老鹰基金”，是一种开放型基金，由索罗斯担任经理人，供公司客户购买。当时资本只有300万美元，其中一部分来自索罗斯自己及其家族。“第一老鹰基金”表现强劲，于是阿诺德莱希罗德公司在1969年设立了第二个基金“双鹰基金”，资本额为400万美元。与“第一老鹰基金”不同，“双鹰基金”不是共同基金而是对冲基金，就是著名的索罗斯量子基金的前身。

索罗斯对对冲基金并不陌生，还在维特海姆公司任职时，他就和对冲基金的发明人琼斯来往过密，那时便对对冲基金产生兴趣，因为“其中没有任何限制，你可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以做空，可以做多，可以融资，可以尽情自由发挥”。正因此，对冲基金在华尔街富有远见的经纪人中广受欢迎。

值得注意的是，“第一老鹰基金”和“双鹰基金”都是在海外注册，只限于在美国拥有免税地位的外国人投资。在索罗斯管理下，两支基金发展迅速，规模不断增大，索罗斯的信心亦随之上涨。

这一时期，索罗斯提出了许多重要观点，譬如他在《金融炼金术》写道：“股价并非只是被动地反映，而是决定股价与公司过程中的主动因素”。其中，“双鹰基金”的第一次机会便得益于索罗斯与美国房地产市场的研究。通过长期观察分析，索罗斯发现房地产行业存在盛衰机制，即存在“繁荣、过热、衰退”过程。索罗斯大量购入地产股，地产繁荣期过去之后开始进行卖空操作。最终赚得盆满钵满，仅卖空一项就赚了100多万美元。紧接着，他又因为高科技公司并购的狂热，进行大量卖空操作，最终泡沫破灭，股票下跌的情况下仍赚得巨额利润。

索罗斯与罗格斯：最佳拍档

1968年，索罗斯遇到了一个重要的合作伙伴——吉姆·罗杰斯[①]。与索罗斯相比，罗杰斯师出名门，这个耶鲁大学毕业的高材生勤奋、博识，富有野心，从耶鲁毕业后又到英国牛津大学深造经济学、政治学和哲学。当他返回纽约时，踌躇满志地来到华尔街，便决定在此开辟事业。

索罗斯认为罗杰斯在骨子里与自己一样，都是雷厉风行的行动派。尽管他经常流露出知识分子才有的清高，与周围环境格格不入，但仍然是一个难得的人才，于是顶住压力，把他引进阿诺德莱希罗德公司，做自己的助手。罗杰斯是分析师，从

① 吉姆·罗杰斯，现代华尔街的风云人物，被人誉为最富远见的国际投资家，是美国证券界最成功的实践家之一。他毕业于耶鲁大学和牛津大学，选择投资管理行业开始了自己的职业生涯。1970年创建了投资基金量子基金。量子基金连续十年的年均收益率超过50%。如果你是一位基金经理，你不得不为这样优异的成绩称奇。1980年，37岁的罗杰斯从量子基金退出，他杰出的理财术为他自己积累了数千万美元的巨大财富。1980年后，罗杰斯开始了自己的投资事业。目前已经成为全世界最伟大的投资家之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

艰深的数字报表和专业性杂志中梳理线索，提供意见和建议，索罗斯虽然名义上基金经理，但实际上身兼多重身份，他既是分析师、经纪人，又是投资顾问和最红决策者，两人联手后，“第一老鹰基金”和“双鹰基金”取得非凡业绩，仅用五年时间，“双鹰基金”的资金规模便达到1700万美元。

两支基金成长迅速，但索罗斯与罗杰斯却对收入无法满意。原来，阿诺德·莱希罗德公司正在执行新的经纪公司法，按照这部法律，身兼多种角色的索罗斯面临一个问题：不能从交易利润中获得提成。尽管公司合伙人决定吸收索罗斯加入合伙人行列，但索罗斯对成立自有基金的兴趣超过一切。于是，他和罗杰斯带着两个秘书自立门户，设立了索罗斯基金管理公司。

1975年8月，索罗斯离开阿诺德·莱希罗德公司时，“双鹰基金”已经成长到大约2000万美元的规模。而他的离职让大约1300万美金的投资随他离开，并最终注资到索罗斯基金管理公司。与此同时，一些新的投资人慕名而来，因此，仅一年时间，索罗斯基金的规模便超过1800万美元。由于操作等当，投资者获得丰厚回报，就连双鹰基金也选择把一般的资金投资到索罗斯基金中。

当时索罗斯和罗杰斯为了压缩开支，只雇佣了一名助手，这三个人的分工是，索罗斯作为交易员，罗杰斯作为股市研究员，助手担任公司的秘书。他们把公司设在了美国中央公园附近，租了三间办公室，这里距离索罗斯居住的公寓非常的近，选择在这里，就是为了节约时间。

为了更好的把握市场动向，找到获利机会，索罗斯和罗杰斯订购30多种商业报刊，收集了超过1500家美国和外国公司的金融财务记录，他们以每天20~30家公司年度报告的速度开始了分析和研究。据后来索罗斯回忆，当时他每周的工作时间都超过80个小时，勤奋异常。为了激励士气，他在办公室的墙上挂上了这样一句标语：“我生来一贫如洗，但绝不能死时仍旧贫困潦倒”。

1973年，一个国际事件引起了索罗斯的注意，那就是第四次中东战争[①]的爆发。

① 第四次中东战争（又称赎罪日战争、斋月战争、十月战争）发生于1973年10月6日至10月26日。起源于埃及与叙利亚分别打算收复六年前被以色列占领的西奈半岛和戈兰高地。战争的头一至两日埃叙联盟明显占了上风，但此后战况逆转。至第二周，叙军退出戈兰高地。在西奈，以军在两军之间攻击，越过了苏伊士运河（原来的停火线）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这次战中，虽然最终以色列取得胜利而告终，但战争初期，由于军事工业的落后，以色列曾一度陷入被动。

此时美国正陷于越南战争①的泥沼。越战失败后，美国国内军工企业损失惨重，让国防工业股极其疲软，一副半死不活的样子，根本提不起投资者的兴趣，对国防类股票的悲观论调弥漫着华尔街。但这让索罗斯捕捉到了一个信号，或许越战会给美国政府一个教训。他猜测五角大楼②很快就会有所动作，也许会有大量的投资倾注到军工领域，无疑会让工业股得到提升。

为了证实自己的猜测，在紧密关注国防类股票的同时，索罗斯通过关系，让搭档罗杰斯去华盛顿拜会一些国防部的高官以及美国很多地区的工业承包商。从所获得的情报看，索罗斯的判断是对的。于是，从1974年开始，索罗斯基金管理公司开始大量的购入联合飞机公司、格鲁曼公司③股票，还大量购进即将破产的洛克希德·马丁公司④的股票。

当然，这种操作也非盲目，因为这些公司都握有国防部大量的重要订单，一旦在接下来的时间里，能够续约成功，这些企业都会财源滚滚。果然，索罗斯的投资最终获得了巨大的回报。

由于认识到国防工业可能需要大量的尖端技术，因此索罗斯和罗杰斯二人又马不停蹄地制定计划，大举涉足高科技行业。结果，在70年代末期，同样获得了巨额的投资回报。

就这样，索罗斯和罗杰斯通过精准的分析，在一次又一次的投资中让自己的公司不

① 越南战争（1961年—1973年）简称越战，又称第二次印度支那战争，为越南共和国（南越）及美国对抗共产主义的越南民主共和国及“越南南方民族解放阵线”（又称越共）的一场战争。越战是二战以后美国参战人数最多、影响最重大的战争。

② 五角大楼（The Pentagon），又称五角大厦，位于美国华盛顿特区西南方的弗吉尼亚州阿灵顿县，是美国国防部办公地，美国最高军事指挥机关所在地。

③ 旗下拥有12万名员工的诺思罗普·格鲁曼公司是美国军火界的巨头之一，它的老板就是号称“引领军火工业攀登未来科技高峰的旗手”——59岁的罗纳德·休格。诺思罗普·格鲁曼公司目前正在弗吉尼亚的船厂建造“乔治·H·W·布什”号航母（CVN 77）。“布什”号是“尼米兹”级航母的最后一艘。

④ 洛克希德·马丁（英语：Lockheed Martin）是一家美国航空航天制造商，于1995年由洛克希德公司和马丁·玛丽埃塔合并而成。目前洛克希德·马丁的总部位于马里兰州蒙哥马利的贝塞斯达。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

断的成长，到上世纪70年代末期，索罗斯基金增长3365%，与标准普尔综合指数相比，后者同期仅增长47%，然而这还没有到达他们合作的最黄金的时期——直到1979年。

1979年，伴随着业绩的不断攀升，基金规模的不断扩大，索罗斯和罗杰斯将索罗斯基金公司更名为量子基金公司（Quantum fund），量子基金正式成立。当人们问起为什么将这只基金起名为量子的时候，索罗斯答道："灵感主要来自于德国著名物理学家海森堡"①。

上个世纪德国的物理学家海森堡创立了著名的量子力学，用来阐述微观粒子的运动规律。海森堡于1927年提出了著名的"不确定性理论"，他认为成对的物理变量，例如位置和动量，能量和时间等，由于其相互作用关系,因此想要同时精确测量成对的两个量是不可能的。

索罗斯对海森堡的理论非常的赞赏，他还将其引入金融领域，认为金融市场的波动与微观粒子的运动有着相似规律，同时也是很难精准预测的。正是基于这种原因，索罗斯最终把选择"量子基金"这一名称。

量子基金成立后，索罗斯和罗杰斯开始大施拳脚。1980年，量子基金取得了更辉煌的成就，当年的基金总量增长了102%，索罗斯和罗杰斯的财富翻了一翻还多。这种业绩在当时的投资领域几乎无出其右，如果非要找一个人的话，或许只有"股神"巴菲特才有过如此超凡脱俗的业绩。因此，当时索罗斯和罗杰斯被称为纽约华尔街的最佳拍档。

正当量子基金在投资领域的快车道上疾驰的时候，索罗斯和罗杰斯的合作关系却出现了裂痕。他们要分家了！

1980：分道扬镳

索罗斯和罗杰斯最初的合作是非常的成功，他们创造了几乎完胜的记录，量子

① 韦纳·海森堡（Werner Heisenberg）德国理论物理和原子物理学家、量子力学的创立者，1932年诺贝尔物理学奖获得者。享年75岁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基金也取得了骄人的战绩。但是，伴随着量子基金规模的急剧扩大，分歧开始出现，最终演化为分家。

量子基金之所以取得非凡成绩，离不开两人协力合作。索罗斯与罗杰斯分工明确：索罗斯宏观把握，掌控总体趋势，更像一名管理者，罗杰斯专注于产业和公司研究，如此互相配合，在很长时间中战无不胜。对这种关系，索罗斯曾有过这样一段描述："他（罗杰斯）负责工作，我负责发号施令和执行。我是执行长，他是研究长。我是从事交易的领导人，他负责分析工作"。

然而，两人个性强烈，注定彼此难以融合。作为一名敏锐的金融研究者，罗杰斯对当时的投资环境和大势有自己独特的看法，而这些观点屡屡被证明正确。但是，正是出于这学者气质的清高自傲，甚至可以说是对自己判断的偏执，让罗杰斯对当时华尔街投资家们颇为不屑。而且，他和索罗斯的投资行为很多时候都是在假设华尔街主流观点错误的基础上进行的。

为了排除当时华尔街金融界主流观点对他们判断和操作的影响，索罗斯和罗杰斯最初基本不雇佣任何有华尔街背景的员工，而且新进或者储备的雇员，必须经过罗杰斯从头到尾的训练。

罗杰斯对此非常的坚持，而索罗斯却不完全认同，有时候他也会雇佣一些有华尔街背景的雇员，这常常引发罗杰斯的反感。罗杰斯是典型的工作狂，他喜欢面对挑战，认为整个公司有索罗斯和自己两人就可以对抗整个世界，用不着雇用新人。据索罗斯回忆，在索罗斯基金公司成立之初，罗杰斯一个人居然完成了六个人才能完成的工作，这在常人看来难以想象。

整个70年代，加上索罗斯和罗杰斯，量子基金员工不超过八个。然而，伴随着公司规模的不断扩大，工作量越来越繁重，这种小团队作战已经很难适应现实余姚。罗杰斯依旧不希增加员工，索罗斯不得不强行扩大管理团队，以便配合日渐扩大的公司规模，罗杰斯对此强烈抗拒。

基金规模在不断扩大，但整个公司的管理团队却没有得到明显的增加，很多工作都遇到很大的人力阻碍，矛盾在不断累积。1978年，量子基金资金规模达到一亿美元。索罗斯认为："我们越成功，要做的工作就越多，要知道的东西越多，要找到的构想就越多"，因此增加人手势在必行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起初，在索罗斯的要求下，罗杰斯做出让步，同意由索罗斯主导扩张。但在1979年即将结束时，罗杰斯突然改变想法，提出带着自己赚来的数千万美元另立门户，罗格斯虽极力挽留，但终归无济于事。

1980年由于策略上分歧的增大，索罗斯和罗杰斯没有继续他们的投资奇迹，罗杰斯退出了公司。

罗杰斯的离去让索罗斯仿佛一下子失去了支柱，他一个人开始撑起公司的业务，身心疲惫。然而，危机往往也是出现在这个时候，由于对于大势把握的不准，索罗斯在投资美国公债上陷入了困境。仅1981年，索罗斯所持有的公债就损失了几百万美元，公司业绩大幅度下滑，损失达22.9%。风险的显现，大批的投资客变现走人，带走公司一半的业务，总量接近于2亿美元。与此同时，索罗斯维持20年的婚姻也出现裂隙，即将走到尽头，让他徒增萧瑟之感。

一夜之间，索罗斯有一种被全世界抛弃的感觉。面对如此压力，他几乎想要关闭公司了。

“我像狗一样地工作”

将近50岁的索罗斯走到生活与事业的夹缝中，他虽然非常富有，却并不比三十年前闯荡伦敦时快乐。

一次，他这样形容自己的处境：“我的事业极为陈功，但我刻意否认自己的成就。我就像狗一样地工作……基金规模已经达到一亿美元，我个人的财富应该有2500万美元，但我却濒临崩溃”。索罗斯不得不减少工作时间以减轻压力，他尝试着去放松自己，一周去看三次精神分析师，面对面地交流，缓解身心压力。没多久，索罗斯最终战胜了自己，重整旗鼓。

索罗斯通过对里根新政策的分析，确信美国经济将会开始新一轮“盛—衰”序列，决定果断投资。很快，里根总统的经济政策开始起效，美国经济开始复苏并快速发展，索罗斯的投资收获了一亿美元的回报。

接着，索罗斯做多日元和德国马克，最终在1986年再一次大获成功，当年索罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯基金的价值增长了四成，总额达到了前所未有的15亿美元。仅一年时间，索罗斯的个人资产就增加了2亿美元。

然而，正当索罗斯沉浸在成功的喜悦中的时候，危机却悄悄的降临了。

索罗斯得到日本股市过热的信息，日本股市市盈率过高，超过了48.5倍。反观当时的美国股市，市盈率仅为19.7倍，索罗斯据此推测，日本的股市即将崩盘，而美国股市还处于正常状态。基于这一判断，他把在日本的几十亿美元的投资撤回后注入华尔街，然后开始等待胜利的捷报。

然而，现实大大出乎索罗斯的意料，日本股市倒是没有崩盘，反而是华尔街撑不住了。

原来，过度繁荣的美国证券市场背后，股票异常增长的幅度已经远远超过了当时美国经济的实际增长，泡沫在1987年10月19日瞬间破灭，道琼斯平均指数狂跌508.5点，创造了当时的历史记录。

索罗斯因此在一天之内损失了2亿多美元，灾难过后盘点盈亏时，据传索罗斯的损失超过了6亿美元。

虽然这次损失比1981年还惨重，但由于索罗斯上半年投资的成功和果断的卖出多头部位，来平抑在东京的空头压力，最终量子基金居然取得了正14%的增长，量子基金的总资产提高到了18亿美元，这在华尔街上是罕见的。索罗斯很快从1981年失败中走出来。作为一名职业投资客，他是不会停止前进的步履，1992年前后，机会开始在大西洋对岸的英国出现了。

剧变后的隐忧

上世纪80年代后期的西欧，经济发展走上了快车道，加强宏观调控、加大对基础产业和高科技产业的支持力度，扩大社会福利保障等措施，使欧洲的滞胀经济得到了根本的改善， 至1989年时，西欧的年经济增长率达到了3.9%，这一指标远远的超过了美国。

经济的快速发展，让西欧各国之间往来的日益密切，欧洲一体化得呼声日益高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

涨。1990年，英国加入了欧洲汇率机制[①]；1991年12月9日至10日，欧共体[②]12个成员国举行了第46届首脑会议。这次会议选择在荷兰的马斯特里赫特举行。会议上，成员国之间就政治和经济联盟的问题进行激烈的讨论，经过反复协商谈判，12国首脑最终签订《马斯特里赫特条约》。

《马约》中最具争议同时也是最为核心的内容就是欧洲的货币的相关部分。条约中规定欧盟各国通过三个阶段来完成货币统一的通过，即：第一个阶段是通过加强已存的“欧洲汇率机制”，从而实现资本在区域内流通的顺畅；第二个阶段是通过“欧洲货币机构”来协调欧洲各国的货币政策；第三个阶段是建立统一的欧洲货币（欧元），并把“欧洲货币机构”升格为“欧洲中央银行”，为欧盟各国制订统一的货币政策。

如果以上计划能够顺利完成，欧元的地位将能和美元相提并论，欧洲的银行家和基金经理就会重新和美日分割世界金融这块蛋糕。

虽然期冀是美好的，但还是要面对现实的，其实被寄予厚望的《马斯特里赫特条约》并不能解决欧盟各成员国之间经济发展不均衡的现状。当时欧洲各国对德国经济持十分乐观的态度，与之相对，此时英国的经济发展由于保守党的执政而陷入了泥沼，徘徊不前。

英国人很担心，如果欧洲货币的统一一旦达成，就会让德国形成经济上的霸权，为此英国政府选择了一条折中之路——英国要求其他盟国承认它“有不参加统一的欧洲货币的权利”。

这一政策让英国政府能够有限的涉足欧洲货币体系，又不丧失欧洲金融中心的地位，同时当一旦发现风头不对还可以及时推出，免得蒙受不必要的损失。

然而英国这次却犯了一个致命的错误，错的不在于决策，而是在于决策所选择

① 欧洲汇率机制1979年创立，旨在限制欧盟成员国货币的汇率波动。ERM为成员国货币的汇率设定固定的中心汇率，允许汇率在中心汇率上下一定的幅度内波动。据规定，欧盟新成员国在加入欧元区之前，应将其货币纳入允许汇率在中心汇率上下15%的区间内波动的ERM-2体系，为时两年。

② 西欧国家推行欧洲经济、政治一体化，并具有一定超国家机制和职能的国际组织。欧洲煤钢共同体、欧洲原子能共同体和欧洲经济共同体的总称。又称欧洲共同市场，简称欧共体（European Communities）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时机。

当时英国经济已经显示出疲态，而此时由于加入了《马约》，英镑必须与马克、法郎等其他国家货币挂钩，汇率在一定范围内波动，这就极大的限制了英镑自由浮动的范围。

在这种处境下，英国的保守党政府无法通过让英镑主动贬值来刺激经济，从而实现促进英国工业发展的目的。另外《马约》签订后，英镑与马克的汇率为1：2.95，这在当时无疑是过高的。

事实上德国统一之后，由于对原东德地区基础设施建设投资的增加，德国经济已经呈现过热的趋势，这种情况下，德国央银只得调高利率抑制通胀，这就给英镑带来了巨大的压力。

要想应对这种情况只有两个方法，要么也提高利率，维持资本市场中英镑的地位，要么就是筹资来从外汇市场上大量的回购英镑。当然这样做的代价是巨大的。

而英国要想解决当下问题的最好办法就是说服德国降低马克利率，很显然德国不会同意，因为德国还在为抑制国内的通胀而绞尽脑汁，英国还想过说服其他欧盟成员国，暂时容忍英镑的贬值，等到英国经济复苏之后再让英镑回到正常的汇率浮动区间，可惜欧洲各国几乎不可能同意这种请求。

就这样加息自己力所不能及，又不能说服德国降低利率，英国陷入了金融泥沼，而这全被大洋对岸华尔街的索罗斯看在了眼里。

“打垮英国格兰银行的人”

当时的欧洲市场，绝大多数的投资者认为，欧洲各种货币会在持续进行的程序中统一成单一货币，因此认定汇率波动会比过去缩小，每个人因而争相购买较弱势货币的高收益债券。

但索罗斯认为当时英国政府并没有能力稳定住英镑，英镑、意大利里拉都存在着大幅度贬值的风险，崩溃一触即发，机会来了。索罗斯马上着手行动，这次他要向英格兰银行开战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从1988年起，索罗斯已经不直接管理量子基金了，而是把大部分的管理权交给了斯坦利·杜肯米勒。斯坦利年轻有为，他很快把量子基金的业务管理的井井有条，受到了索罗斯的信任。

在针对于英镑贬值趋势所带来的机会上，索罗斯决定卖空英镑，在建仓上斯坦利打算建立一个40亿美元左右的仓位，但索罗斯意识到这次英格兰银行一定会想方设法维持英镑的稳定，俗话说的好："瘦死的骆驼比马大"，可不能轻敌，所以索罗斯决定将放空的仓位增加到100亿美元。

100亿美元的仓位相当于索罗斯量子基金总资产的1.5倍，为了顺利实现目标索罗斯拿出10亿美元作抵押，又拆借了30亿美元。于是一个100亿美元放空英镑的仓位就建立起来了。

紧接着，索罗斯利用量子基金的这些资产作为抵押，借入了50亿英镑，然后按当时的汇率1:2.79全部换成德国马克。

虽然投入超过百亿，仅凭索罗斯一人想要挑战英格兰银行①这个金融巨无霸还是远远不够的，但是由于量子基金的杠杆作用，其背后还隐藏着无数跟风的国际游资，这万亿美元的冲击却是任何一个国家都很难阻挡的。

时间慢慢过去，英国政府试图维持现有高利率的压力越来越大，请求德国降息，然而它的日子也不好过，德国担心降息将会让国内通胀进一步加剧，引起经济崩盘，又一次拒绝了英国的请求。

由于受欧洲汇率体制所限，英国虽然迫切希望贬值英镑来刺激江河日下的经济，但却必须苦苦的支撑着英镑与马克的汇率稳定在1:2.95左右。

由于这段时间英国政府的苦撑，索罗斯的投资出现了亏损，额度大约2.5亿美元，然而相对于索罗斯投入的100亿美元，这点损失还不足以让索罗斯退却。

果然很快英国挺不住了，英镑开始下跌，而且持续不断，对马克的比价很快跳水到2.85，紧接着到达2.79，为了防止国际投资客们抛售英镑，使英镑对马克低于欧

① 英格兰银行（Bank of England，香港称英伦银行）成立于1694年，英国的中央银行，最初的任务是充当英格兰政府的银行，这个任务至今仍然有效。英格兰银行大楼位于伦敦市的Threadneedle（针线）大街，因此它有时候又被人称为"针线大街上的老妇人"或者"老妇人"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洲汇率体系中所规定的下限2.7780。

面对严峻的形势，英格兰银行首先出资购入了33亿英镑，希望能够平抑市场的波动，但这对市场并没有产生什么实质上的影响，英镑下跌的趋势几乎不可遏制。

英格兰银行这一次努力的失败，让索罗斯更加确信自己的判断——英镑要失手了，而这时的索罗斯要等待的是一个时机，也就是英镑崩盘的那一刻。

果然，1992年9月，投机者开始大规模抛售欧洲汇率体系中那些弱势的货币，英镑、意大利里拉都是操作对象。

索罗斯所携带的国际游资开始在在市场上大量抛售英镑、里拉，英格兰银行、意大利央行顿时乱了阵脚，他们不得不拆巨资来支持本国的货币价值。这场史无前例的金融狙击战正式打响了。

为了捍卫英镑，英格兰银行于1992年9月15日这一天之中连续两次提高利率，当时的利率已高达15%，英镑对马克的汇率还是未能站在2.778的最低限上，很快跌至了2.64。

据后来统计，在这场英镑狙击战中，英格兰银行当时动用了价值269亿美元的巨额外汇储备，如果只是一个索罗斯，或许不会让英镑一败涂地，但他背后的亿万国际游资是英国根本无法拆招的，失败也就成了英格兰银行的必然结局。

厮杀过后，遍体鳞伤的英国还是要接受惨败的事实，被迫退出欧洲汇率体系，任由英镑自由浮动。英国人把1992年9月15日——退出欧洲汇率体系的日子称作黑色星期三。

紧接着意大利里拉也大幅跳水，很快意大利也退出了欧洲汇率体系、随后就是西班牙的退出。整个欧洲可以说是哀鸿遍野，本来疲惫的经济遭受如此浩劫之后，更加显得风雨飘摇。

但索罗斯这次却成了最大的赢家，在这次英镑的狙击战中，索罗斯从做空英镑中赚取了高达10亿美元的利润，加上在英国、法国和德国的利率期货上的多头和意大利里拉上的空头交易使他的总利润高达20亿美元，而这里面的1/3是属于索罗斯的。

当年著名财经杂志《经济学家》将索罗斯成为“打垮英国格兰银行的人”。这一年，索罗斯的量子基金总资产净增加了2/3，本人也因超过6亿美元的净收入登上《金融世界》杂志华尔街收入排名的榜首。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

索罗斯的这次狙击英镑，可以说在金融史上具有里程碑的意义，它为各国敲响了警钟，这也让业内和各国政府开始注意到国际游资的力量，并着手进一步完善金融体系，加强金融监管。

大战过后，索罗斯和他控制的资本横扫欧洲金融市场，高奏凯歌回归到了华尔街，但对于索罗斯来说，资本是不能躺在自己的账户上酣睡的，他要不断的寻找新的战机。

这时候，刚刚打垮英格兰银行的乔治·索罗斯盯上了经济繁荣的东南亚，并开始谋划发动一次货币绞杀战。

鏖战东南亚

上世纪60年代开始，经过20多年的奋斗，韩国、新加坡以及中国香港、中国台湾地区在战后经济迅速崛起，并很快进入发达国家（地区）的行列，被誉为亚洲的“四小龙”。而这都是他们出口导向型的经济战略所促成的局面。紧随其后，泰国、马来西亚、菲律宾、印度尼西亚等东南亚国家也纷纷仿效“四小龙”的成功经验，开始发展带工工业，并将大量的产品输入发达国家。

同时东南亚各国纷纷开放自己的市场，并通过各种优惠政策来吸引大量的国外资金的注入，很快这一地区的经济一飞冲天，东南亚地区很快重现了“四小龙”的辉煌，当时有人把泰国、马来西亚、菲律宾、印度尼西亚誉为“亚洲四小虎”。

一时东南亚的经济模式成为很多发展中国家仿效的对象，当时的中国也是其中之一。然而就是在东南亚各国得意于自己取得的成绩时，危机却如鬼魅一样悄然降临了。

胜利往往冲昏人的头脑，东南亚各国由于对本地区经济过分的乐观，甚至有些自我膨胀，纷纷放宽金融管制，推行金融自由化，再加上媒体的大肆渲染，让人们感觉这个地区仿佛很快会成为未来新世界的金融中心。

而当时这些国家的外汇储备薄弱，因此本国货币的价值没有足够的支撑，而当时国际投资领域游资规模已达7.2万亿之巨，一旦投机客联合游资对某一国家的货币

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发起攻击，必然造成一个国家货币的崩溃。

战机出现，索罗斯当然不会放过，为了证实自己的判断，他早在1993年就进行了一次试探性的行动。这次他是拿被低估的马来西亚货币林吉特作为探路的目标。于是他联合了一些国际游资开始了进攻。

不过，这次他们遇到的是强硬的马来西亚总理马哈蒂尔[①]。马哈蒂尔政府出台一系列强硬措施阻击国际炒家，索罗斯很快“铩羽而归”，虽然没有什么斩获，他却认识到时机尚未成熟，不妨等待时日。

机会终于来了，为了抑制经济过热带来的通胀压力，东南亚各国的央行采取了加息的操作，以其降低通胀。破绽终于直接摆在了狩猎者的面前。

在高利息的怂恿下，投机之风开始盛行，国际游资和很多本地区的银行也卷入了这次疯狂的冒险。甚至有些银行为了投机不惜债台高筑。

然而，一旦炒作的海量国际游资撤离，债务所引发的多米诺效应必然让一场金融地震的降临。

面对这个已经进入了倒计时的金融炸弹，东南亚各国中央银行显得一筹莫展，而这时候的泰国的问题最为突出，当时泰国金融市场在本地区的自由化程度最高，泰铢紧盯美元，资本进出自由。当时的泰国银行则将大量外国流入美元贷款注入到地产行业，造成供求严重失衡，从而导致银行业大量的呆账、坏账，资产质量严重恶化。

1997年六月底，泰国银行业的坏账规模超过了9000亿泰铢，约合320亿至350亿美元。而当时泰国的银行的绝大多数借款都是属于不到一年的短期借款。一场金融灾难一触即发。

实际上，早在1997年3月，泰国中央银行爆出国内9家财务公司和1家住房贷款公司存在资产质量不高以及流动资金不足问题时，索罗斯就开始发难，大量抛售泰铢，这次他投入了量子基金超过40亿美元的资本，并有着海量国际游资的推波助澜。

面对危局，泰国中央银行紧急动用120亿美元外汇储备买入秦铢，并采取了提高

① 马哈蒂尔·穆罕默德（Datuk Seri Mahathir Bin Mohamad），1925年12月20日生于马来西亚吉打州首府亚罗士打，1981年起任马来西亚总理（首相）。担任马来西亚总理22年，成为马来西亚历史上在位最长的政府首脑。在国际上也有良好的口碑，是一位杰出的政治家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

隔夜拆借利率，限制拆借等举措来缓冲这场冲击。泰国的这些禁忌举措让索罗斯损失了3亿美元。

然而，已经看透了泰国央行实力的索罗斯怎么会轻易放手，3亿美元的损失对他说还是能够承受的。

1997年6月下旬，更大规模的进攻开始了，这一次索罗斯筹集了规模更加庞大的资金，再次向泰铢发起了猛烈冲击，泰铢遭到了疯狂的抛售，价格暴跌。

虽然动用了300亿美元的外汇储备和超过150亿美元的国际贷款，至7月2日，泰国政府还是无力回天，败下阵来。

泰铢由此进一步跳水，至7月24日，泰铢对美元已跌至32.63:1的历史最低水平。国际投资客从泰国央行掠走了超过40亿美元的财富，泰国人的腰包被掏干了。

这场货币绞杀还远没有结束，很快危机就开始蔓延，索罗斯带着他的投机大军横扫东南亚，印尼、菲律宾、马来西亚等国家的货币纷纷大幅贬值，一时间工厂倒闭，银行破产，物价飞涨，整个东南亚是哀鸿遍野。

这次危机让国际游资从东南亚刮去了超过100亿美元的财富，这相当于东南亚各国几十年发展成果的总和。

然而如此的战绩并没有让索罗斯收手，很快他将下一个目标锁定在了中国香港。

1997年7月中旬，港币遭到大量投机性的抛售，港币汇率受到冲击，一路下滑，已跌至1美元兑7.7500港币的心理关口附近。

顿时香港金融市场一片混乱，各大银行门前挤满了挤兑的人群，港币呈现多年来的首度告急。

香港金融管理当局立即采取了反击措施，动用外汇储备，大量买进港元，以平抑波动的市场。凭借强大金融实力，香港在与国际投机客们的初次交锋中，站稳了脚跟，并将港元兑美元的汇率稳定在了7.75:1的水平。

然而，好景不长，随着索罗斯军团对港元的不断抛售，很快港元兑美元汇率就跌破了7.75港元的关口。

1997年10月，索罗斯为首的国际炒家对香港金融市场的冲击，使香港银行同业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拆息率创纪录的上升到300%，恒生指数[①]和期货指数一路暴跌至1000多点，国际炒家们赚的是盆满钵满，一路凯歌。

1998年8月，贪婪的国际炒家又一次对香港这块肥肉发起了冲击，当时被人戏称“提款机”。8月5日，国际炒家们抛售了超过200亿港元。然而，这次香港金管局了利用政府财政储备，将这些港币悉数吸纳，最终让汇市稳定在7.75港元兑1美元的水平上。

然而，国际炒家仍不甘心，6日他们又抛售港币200多亿元，这次金管局再出新招，不仅如数吸纳，还将美元购进的港币重新回注到银行体系内，这使得使银行银根宽松，这让同业拆息率维持稳定。

8月7日，国际炒家继续进攻，特区政府从容应对，当时的特首董建华曾表示:“我们绝对有能力和决心维持联系汇率,我们一定做得到。” 等到8月14日一开市，香港金管局动用外汇基金进入股市、期市，大量收进蓝筹股票[②]和期票[③]，同时提高银行隔夜拆息率，夹攻国际炒家，估计当日约动用40亿港元入市。8月27日，港府注入约200亿港元，将恒生指数稳托上升88点。而就在同一天，量子基金宣称：港府必败。这无疑是索罗斯向香港政府下的一道战书。

8月28日，期货结算期限，香港抵挡住索罗斯的进攻，在这次史无前例的交锋中取得了空前的胜利。

据后来估计，仅索罗斯就在这次大战中损失了将近8亿美元。如果对这次索罗斯失败进行归因，不能说他在策略和操作上出现了失误，只能说他选错了对手，因为

---

① 恒生指数，香港股市价格的重要指标，指数由若干支成份股（即蓝筹股）市值计算出来的，代表了香港交易所所有上市公司的12个月平均市值涵盖率的70%，恒生指数由恒生银行属下恒生指数有限公司负责计算及按季检讨，公布成份股调整。

② 蓝筹股是指稳定的现金股利政策对公司现金流管理有较高的要求，通常将那些经营业绩较好，具有稳定且较高的现金股利支付的公司股票称为“蓝筹股”。蓝筹股多指长期稳定增长的、大型的、传统工业股及金融股。“蓝筹”一词源于西方赌场，在西方赌场中，有三种颜色的筹码、其中蓝色筹码最为值钱。

③ 到规定日期才能领取商品或货币的票据 定期支付货币的票据。一种信用凭证，由债务人签发的，载有一定金额，承诺在约定的期限由自己无条件地将所载金额支付给债权人的票据。债务人为出票人，债权人或持票人为受款人。期票一经发出，出票人就负有绝对付款的义务，如到期不予支付，受款人有权诉诸法庭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

香港的背后矗立着日益强大的中国。

据粗略统计，当时，香港和大陆的外汇储备大概超过2000亿美元，如果再加上台湾和澳门，总量达到了3740亿美元，如此强大的实力，当然不是泰国、马来西亚等东南亚国家可以比拟。而交锋时刻，中国政府适时地成为香港强有力的后防支持，对香港无疑是一种强心剂。

然而，不可否认的是，索罗斯掀起的这股狂澜，给东南亚造成了巨大的金融破坏，多年后想起仍让人心有余悸。

"最好的结局"

在投资领域你可以称索罗斯为金融大鳄，为给过政府，特别是那些遭到过索罗斯投机集团洗劫的国家，都对他嗤之以鼻，称之为经济的魔鬼、金融的杀手，但在接受过索罗斯捐助的人民的心中，他又是给千家万户带来光明和温暖的天使。

索罗斯的慈善事业开始于70年代，索罗斯从1970年代开始成为一位活跃的慈善家，他的第一批资助对象是种族隔离政策下的南非黑人学生，这让他们有机会进入开普敦大学完成学业。

索罗斯的慈善基金对东欧很多地区或国家的基础设计建设给予了慷慨的资助，极大改善了当地民众的生活质量。

索罗斯早期的资助还将西方的开放经济的思想引入了所资助的国家，索罗斯的这种做法，对于东欧或者说华约组织的政治格局起到了深远的影响，而且与后来东欧剧变、苏联解体有着重要的联系。

据美国公共电视网估计，到2003年时，他累积捐赠达40亿美元。索罗斯宣扬以非暴力活动来增进许多国家的民主政治，现在索罗斯每年大约花费4亿美元在 慈善活动上。

2007年《时代》杂志曾刊载了索罗斯对在美国计划投入了7亿4200万美元，加上其它地区，总共已投入总额超过60亿美元。同时杂志也提及了两个专案计划：一亿美元资助俄罗斯的区域大学建设基础网络架构，以及5000万美元资助Millennium

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Promise去消灭非洲的极度贫困。

2011年7月26日，耄耋之年的索罗斯正式宣布，而当媒体问他退休后的打算时，索罗斯坦陈他将和其他美国的富翁们相似，专注于慈善事业。或许这是一个金融大鳄能留给我们的最好的结局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章　收购狂人桑迪·韦尔

索罗斯蓄谋发动亚洲金融危机之际，一直默默无闻的旅行者集团跻身“财富500强”前40强。

桑迪·韦尔是这家公司的CEO。十年前，他还只是一名不得志的失业者，而在1996年，他掌管的旅行者集团一举超越运通公司，上演惊天大逆转。

桑迪·韦尔在华尔街乐此不疲地收购，吃下一个又一个大公司，人们开玩笑说，“每当桑迪打算收购一家新公司时，他的体重就会急剧增加。而得手之后，他又会很快消瘦下来。”

1998年，花旗集团与旅行者集团合并，桑迪·韦尔借此上位，当选花旗集团CEO，展开更大规模的兼并。

2001年，桑迪·韦尔68岁生日，这时，花旗集团的总资产达1兆亿，成为全球当之无愧的巨无霸。

花旗集团牢牢占据美国第一大商业银行宝座，直到2006年桑迪·韦尔退位。同年开始的次贷业务最终葬送了花旗的领先优势，2008年，它被摩根大通银行所超越。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998：史无前例的大合并

这是一场强势吞并的狩猎战，无声无息的在隆重的礼堂上演。这是一次具有历史意义的盛会。

时值1998年4月的一天，桑迪·韦尔领导的旅行者集团刚刚宣布与花旗公司进行1500亿美元的超级合并，成为当时美国的公司史上最大的合并，它将产生具有全球分布的无与伦比的产品及业务的世界级公司。

在这次会议上，桑迪·韦尔和他来自花旗公司的新伙伴约翰·里德将对合并做出详尽的讲解。

据说，桑迪·韦尔是凭空构想出这一合并的，这样一位大胆构想并有勇气在一夜之间重塑一个行业的人，不由令人深感敬畏。会上，礼堂周围的幕布缓缓退去。礼堂后面是成群的相机，一群群记者、投资者和分析师在侧道上兴奋地互相交谈着。届时，一些与会者将与管理层的代表们互动，新花旗集团带来的这一次合并把历届所有的公司合并规模推向了顶峰。

最后，灯光变暗，桑迪·韦尔和约翰·里德从阴影中走出，来到讲台左侧，紧挨着坐在一张长方桌前。

眼前的桑迪·韦尔身材矮小且已年迈，初看并不能与那个大名鼎鼎的多家公司的缔造者和股东价值守护者的形象很好地吻合起来，但他可掬的笑容在其顿首间，不经意地发出一股势在必得的英气，那双时凝时眯的眼睛，透露出那个年代经历金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融市场洗礼的沧桑和对商机的洞察先机的犀利。

关于他的新闻剪报早已汗牛充栋，而他滔滔不绝地发表花旗与旅行者的合并创意时，整个礼堂都被强大的气息涨满了……

从推销员到股票经纪人

如何也想象不到，桑迪·韦尔的少年时期并不尽如人意。

在他大学快要毕业的的时候，韦尔的父亲瞒着他母亲另找了一个女人过活。原本看似幸福的一家就这样崩塌了，韦尔怒火中烧，开着入学时父亲送给自己的车奔向另一个城市去质问父亲。

然而，生活还是给了年少的韦尔重重一击：父亲另建别室，母亲孤单的生活；自己质问父亲耽误了修完学业，校方官僚作风借此不颁发毕业证书；没有毕业证，不能去报酬不菲的美国空军……

这一切简直糟糕透了！

于是，桑迪·韦尔只好先去做推销。这样，他起码能混口饭吃，那时候，他到处兜售流行的《大纽约工业名录》。但是，堂堂康奈尔大学[①]毕业的本科生，去做推销，而他父亲还是一名生活奢侈的企业家。

这时，桑迪·韦尔不禁想起小时候，跟父母、妹妹，一家四口人生活在布鲁克林本森赫斯特区的一所不起眼的三层楼房子里。春天，他们沐浴着太阳赐予的温暖柔光，闻着青草拱破泥土的气息，与妹妹的在街边喂一只被人遗弃的卷毛狗；冬天，他们则蜷在母亲身旁，烤着暖烘烘的壁炉，一边听母亲讲故事一边抢着可口的

① 康奈尔大学（英文：Cornell University）是一所位于美国纽约州伊萨卡的私立研究型大学，另有两所分校位于纽约市和卡塔尔教育城，是著名的常春藤盟校成员。康奈尔大学由埃兹拉·康奈尔和安德鲁·迪克森·怀特于1865年所建立，为八个常春藤盟校中唯一一所在美国独立战争后创办的。康奈尔大学男女同校，不分信仰和种族皆可入学。自学校成立伊始，其创始人就期待将康大办成一所全科型的新式大学，教授内容从文学名著至自然科学，自理论研究扩及实际应用，无所不包。康奈尔大学有七个本科生学院和七个研究生学院，每个学院都自主制订学术计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点心，不时还要插上一句：“然后呢？”

时间这么快就过去了，还在皮克斯基尔军事学校的时候，桑迪·韦尔由入学时的差等生变成了优秀毕业生。1951年，有两家大学给了桑迪·韦尔录取通知——哈佛和康奈尔大学，他选择了后者。

直到毕业，遇到了父亲别宅另居的变故，弄得桑迪·韦尔慌乱不及他顾。但日子总要过下去。这样的情况下，他和女友结了婚。婚后生活一度拮据，有时连一周的奶粉和尿布钱都不能同时拿出来。

桑迪·韦尔和妻子琼妮寄居在岳父家中，但由于没有工作没少遭受白眼，岳父、岳母认为桑迪·韦尔配不上自己的女儿，因此与他关系紧张。桑迪·韦尔不得不寻找生路，他找到一份有提成的工作，就是推销《大纽约工业名录》，但是他并不喜欢这份工作，十天时间仅卖出去一本书，随后便辞职了。此后，无事可做的桑迪·韦尔留恋街头，毫无疑义地消磨着时光。

一天下午，当桑迪·韦尔从巴奇经纪公司经过时，被交易大厅里劈啪作响的报价机和人头攒动的场景吸引了。桑迪·韦尔随即打电话给父亲，表示出对这个行业的兴趣。在继母的安排下，桑迪·韦尔在大名鼎鼎的贝尔斯登公司①获得了一份送信人的工作，月薪只有150美元。

在贝尔斯登公司，桑迪·韦尔发现了股票经纪的迷人之处，决心以此为业，因此工作十分卖力，希望有朝一日可以穿上股票经纪的制服。由于，工作出色，很快他就被提拔为保证金簿记员。当时还未采用计算机交易，桑迪·韦尔完全依靠手工来计算股票、保险金率和客户的借贷能力。

一连数月，桑迪·韦尔白天努力工作，晚上备考经纪人执照。1956年6月，他终于通过了考试，被调到贝尔斯登公司位于华尔街1号的经纪部门。他为此振奋不已，认为自己“终于来到金融世界的中心”。

作为一名刚出道的股票经纪人，桑迪·韦尔工作非常勤奋，经常主动给客户打电话推销某支股票。他没有指定详细的推销计划，这反而让他更加自如，“把每一

---

① 贝尔斯登公司（Bear Stearns Cos.）——全球500强企业之一,全球领先的金融服务公司,原美国华尔街第五大投资银行。成立于1923年，总部位于纽约市，主营金融服务、投资银行、投资管理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个可能的人”变成自己的客户。他向家人、朋友推销，也向经常光顾的餐厅的领班和侍者推销，千万不要小看后者，他们足足占据了桑迪·韦尔客户总量的五分之一。有一次，一个相熟的餐厅领班委托他管理一个股票账户，里面有价值10万美元的AT&T股票，让桑迪·韦尔着实吃了一惊。

1956年9月，做了三个月经纪人后，桑迪·韦尔一家终于搬出岳父家，住进了东洛克威的新公寓。此后，他在股票经纪道路上日益精进。1957年，股票市场信心高涨，桑迪·韦尔为公司带来25000美元的佣金收入，年底拿到7500美元的提成，这是他有生以来赚得第一笔“大钱”。

1958年，在一个亲戚的介绍和鼓励下，桑迪·韦尔跳槽到一家小型经纪公司弗兰克·拉格朗日公司。这家公司的老板就叫弗兰克·拉格朗日，他偏爱传统的铁路和糖业股票，而桑迪·韦尔却执着于新兴公司，在新公司工作并不愉快，不过他结实了一些分析师朋友，眼界豁然开朗。

由于无法忍受老板的苛责，桑迪·韦尔在1959年跳槽去了伯纳姆公司。这家公司的销售经理曾向他承诺：“你的业绩会是现在的三倍，我保证。”果然，到了年底，他获得了25000美元的提成。桑迪·韦尔备受鼓舞，认为“不管怎样，我赚到钱了，我的收入使我成为当时零售经纪人中的精英分子。”

起巢：组建卡特—伯林德—波托马—韦尔公司

1959年，桑迪·韦尔一家已经在东洛克威公寓住了三年，从搬到那里开始，他便和对门的邻居亚瑟·卡特建立了友情。

亚瑟·卡特与桑迪·韦尔有许多相同之处，有一个新生儿，也是出生于中产家庭，父亲是国税局官员，母亲是法语教师，都在华尔街工作，共同语言很多，很快成为好朋友，来往密切，两家人经常一起度假。亚瑟·卡特比桑迪·韦尔年长一岁，曾经梦想成为一名古典钢琴家，而当他来到华尔街之后，开始梦想着拥有一家属于自己的经纪公司，这与桑迪·韦尔不谋而合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亚瑟·卡特当时已经是一名初出茅庐的投资银行家，在雷曼兄弟公司[①]工作，但他却认为这份工作不适合自己。每日清晨，亚瑟·卡特与桑迪·韦尔一起坐车到曼哈顿，到各自的公司上班，一路上，他们不断讨论把各自的资源整合起来以开创自己的事业。那是20世纪50年代末，桑迪·韦尔二十五、六岁。得益于新技术的爆发，太空时代即将到来，美国工业的繁荣就在眼前。一个全新的十年即将到来，股票市场将大幅上涨。他们对证券业的认识有限，但他们年轻、乐观、充满自信，相信未来是一个金子般的时代，而自己将在期间大有作为。

整整三年，桑迪·韦尔和亚瑟·卡特一直计划创立属于自己的公司。然而，真正促使他们行动起来的，却是一件不相干的事情。1959年，桑迪·韦尔任职的伯纳姆公司举行25周年庆典。置身典礼会场，桑迪·韦尔突然感到时间的伟大与奇妙，苍茫的历史感袭来，一时间令他肃然起敬。这个庆典刺激了桑迪·韦尔，找到亚瑟·卡特，决定尽快创立自己的公司

桑迪·韦尔和亚瑟·卡特憧憬着新事业的时候，一家商业银行吸引了他们的目光，就是艾伦公司。

这家公司的老板查尔斯·艾伦靠投资新兴公司发了大财，他投资了几家新兴公司，当这些公司上市时，由于前景看好股价大涨，艾伦持有的股权价值暴涨，同时这些股权还可带来红利。这种精明的方式吸引了桑迪·韦尔和亚瑟·卡特，但他们不愿仅止于此。在向客户推销股票方面，桑迪·韦尔很有经验，他开始琢磨若一家经纪公司再加一家投资银行是否能够弥补日常经营成本。

他们面临的最大挑战，就是如何产生足够充分的现金流，使结余足够养活他们的家庭。

不久，他们就找到了解决这个问题方法——即再吸纳两个合伙人，他们找到了罗杰·伯林德和彼得·波托马。罗杰和彼得和桑迪·韦尔一样，都是股票经纪人，

---

① 雷曼兄弟公司自1850年创立以来，已在全球范围内建立起了创造新颖产品、探索最新融资方式、提供最佳优质服务的良好声誉。全球性多元化的投资银行，《商业周刊》评出的2000年最佳投资银行，整体调研实力高居《机构投资者》排名榜首，《国际融资评论》授予的2002年度最佳投行。北京时间2008年9月15日，在次级抵押贷款市场（次贷危机）危机加剧的形势下，美国第四大投行雷曼兄弟最终丢盔弃甲，宣布申请破产保护。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们会带来稳定的股票经纪生意，这可以使韦尔这边稍稍安心，而韦尔则负责搜寻点缀其间利润可观的投资银行生意。

四人年纪相仿、意气相投，合伙开设经纪公司。当时经济向好，道琼斯工业平均指数同比上涨50%，涨至680点，华尔街一派繁荣，各类经纪公司如雨后春笋般冒出。桑迪·韦尔等四人自然希望赢得立足之地，也许在外人眼中显得痴心妄想，但他们却头脑清醒，谨记华尔街的那句古老格言："永远不要把自己的头脑和牛市混为一谈"，谨慎而乐观地创办公司。

亚瑟·卡特的岳父帮助他们在纽约股票交易所买到一个席位，这笔钱有16万美元，四人一共凑了25万美元，除了购买交易席位，剩下的资金用于房租和日常开支。桑迪·韦尔出资3万美元。尽管每个人出资额不等，但他们遵循平均原则，四个合伙人平分股份，每人持股25%。

1960年5月2日，令人兴奋的事情发生了。卡特—伯林德—波托马—韦尔公司成立。它那时还是一间无装修的狭小办公室，但它却有一个离纽约股票交易所很近的令人望而生畏的地址：华尔街37号。

开业第一天，连同新雇来的秘书一起，他们四个人开箱、接通电话，并给尽可能多的客户打电话，普遍撒网，重点捕鱼的宣传他们的新公司。当时，他们还怕不能赢得信赖和新客户，从而接受彼得波托马的建议去买帽子和黑雨伞，好让他们看上去年长一些更加值得信赖。

不久，他们四人携家人在阿瑟位于的长岛家中举行庆祝。其间，他们反复强调对致富的渴望，氛围十分愉快。

当时的桑迪·韦尔勉强能够维持生计，因他和琼妮带着两个刚会走路的孩子，因此，那天的谈话非常具有诱惑性。就在那晚，桑迪·韦尔道出了自己的意向，他觉得更重要的是建立一家伟大的公司：一家领导行业潮流、雇用大量员工、经久不衰并且备受尊敬的公司，而不是把目光的第一位就放在金钱上。在接下来的43年中，他说他从未改变这一优先次序。

桑迪·韦尔早已不记得当晚他的合作伙伴们对他的理想主义报以什么态度，他要感谢他们都没有在年少时认识自己，这或许是件好事。好就好在他们并不了解桑迪·韦尔的起伏的成长经历和家庭背景，自然也就不会嘲笑韦尔的狂妄，或者责怪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的自大。

事实上，与新伙伴开始合作对桑迪·韦尔来说意味着真正的成长。自己做自己的老板使他干劲十足，但也折磨他的神经；让他拥有梦想，同时也培养他从未有过的自律、自信和工作态度。

后来，桑斯·韦尔坦言，他那时还为自己有勇气成立公司而吃惊，源于幼时的害羞，因为上学的时候充其量只是一个中等生。而他当时认为他的父母的关系一直没有为他做出好榜样。桑迪·韦尔也不像许多大学同学和较早的同事那样拥有在找第一份工作时就可以倚仗的家庭关系。

1970：初涉收购

20 世纪60年代，证券市场开始走向繁荣，个人投资者在金融市场上刚刚兴起，大型经纪公司只做“机构”业务——操作养老金账户或管理巨额资金，根本不面向公众。

桑迪·韦尔从贝恩·汉姆那儿看到了零售经纪业务的重要性，他无时无刻不在想着怎样让公司找到新的利益点，如果个体投资者的交易量很大，其收益是否可以与大型机构的交易相媲美呢？当他发现这样风险较低，收益稳定时。他决定大量吸纳散户，于是他们的公司迅速提高了知名度。

1961年2月28日，《华尔街日报》登出了一个醒目的广告，连同卡特—伯林德—波托马—韦尔公司在内，四家包销商宣布发售六万股迪普托普公司的股票。卡特—伯林德—波托马—韦尔公司主要从事股票经纪业务，同时提供大量研究报告，向大公司提出挑战。

20世纪70年代，克服了极为困难的行业环境，卡特—伯林德—波托马—韦尔公司上市了。然后，在桑迪·韦尔的领导下，进行了一系列大胆的收购，组建为科根—柏林德—韦尔—利维特公司。

当时正值牛市的大好机会，许多公司都大肆招聘经纪人，开设分支机构。但是大多数公司却没有电子处理过户凭单的能力，只能靠人工进行股票交易，造成堆积

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如山的订单、清单、收据、客户确认单以及股票单证。外部经纪人的销售量奇高，但是内部后台部门却跟不上处理单据的节奏。因此订单被弄丢的情况 以及混乱的状况比比皆是，造成了惨重的损失。

幸运的是，科根—柏林德—韦尔—利维特公司建立了一个当时最高级的清算系统，于是绕过了这样的问题。

最主要的恰恰是桑迪·韦尔对于细节的注重。他愿意呆在幕后工作，而这里才是真正处理业务的地方。那时，大多数人都认为后台无关紧要，但是桑迪·韦尔认为那里才是重中之重，容易出问题，所以没事就去后台。结果他对所有的情况都了如指掌。他们的公司发展很快就发展了起来。

1970年春，兼并不断上演，纽约股票市场出现狂跌现象，一百多家纽约证券交易所的会员公司进入了被清算或兼并的行列，其中包括一些老牌公司，数十亿美元资金流出了这个市场。

这是自20世纪30年代以来华尔街最糟糕的时期，但也是兼并的大好机会。

科根—柏林德—韦尔—利维特公司虽然只有10年历史，但却是华尔街财政状况比较健康的公司之一。它们早已做好准备——以低价收购奄奄一息的公司。

海登斯通是一家已经具有78年历史的公司，它在20世纪60年代增设到了八十余家营业部，其中建立了16家海外机构，而它仅在华尔街和全美就雇用几百个经纪人。但是由于扩张过快，以致陷入困境。

科根—柏林德—韦尔—利维特公司正是看中了海登斯通的大规模。科根—柏林德—韦尔—利维特公司虽然后台部门很强，却是一家规模较小的机构，只有两家营业部和近五千个账户。对于他们来说，如此大规模的公司不仅可以增加自己的零售业务网点，还可以纳入一家卓有信誉的投资银行。

在当时，罗哈廷非常希望挽救海登斯通公司，他是纽约证券交易所成立的专门机构应付危机委员会的负责人。他竭力劝说科根—柏林德—韦尔—利维特公司接受这项交易，甚至许诺投入760万美元作为鼓励。

桑迪·韦尔对此狠狠杀价，谈判最终科根—柏林德—韦尔—利维特公司购买了28家海登斯通的营业部，接管500名经纪人以及这些经纪人的五万个客户。这次金融交易有多个层次，科根—柏林德—韦尔—利维特公司获得的好处是，得到600万美元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现金，而且不必承担海登斯通的大笔债务。

但是这次收购还是具有很大的挑战性，它面临着新收购来的公司运行管理情况，以及拯救它无的放矢扩张的良药。

新公司命名为科根—柏林德—韦尔—利维特—海登斯通，净资产2000万美元，其中包括科根—柏林德—韦尔—利维特公司的900万资本。转眼工夫，桑迪·韦尔和合伙人成了华尔街受人关注的新星。

依次为基础，几经兼并，桑迪·韦尔建立了希尔森—海登斯通公司，成为华尔街上第十大经纪公司。但是桑迪·韦尔追求的不仅仅是规模，他先让两家公司都裁员，去掉了一大批员工，然后才准予提交合并议案。议案在海登斯通八月份召开的年会投票中通过。于是，韦尔成为了新公司的首席执行官。

1979年，桑迪·韦尔兼并了纽约最古老的公司利博洛兹，把规模扩大了一倍。利博洛兹有5800名员工，希尔森有5000名，联合后的公司有3500名经纪人。利博洛兹在国内有150家营业部，海外有11家；希尔森在国内拥有130家营业部，海外有14家。两家公司合起来资本达到2.5亿美元，于是希尔森—利博洛兹成为位居美林之后的华尔街第二大经纪公司，这也成了当时华尔街历史上最大的一桩合并。到1980年的时候，公司利润由上一年的2000万美元增加到5600万美元。

华尔街在美国金融界占了举足轻重的地位，而桑迪·韦尔成了华尔街上举足轻重的人物。

交易大王的必备手段

随着公司在20世纪70年代的成长，桑迪·韦尔懂得了创建以团队为中心文化的重要性。他发现一个不争的事实，就是用股票奖励员工并鼓励他们继续持股，这是凝聚管理人员、激励合作的有效方式。韦尔虚怀若谷，坚持一种通常管理者认为的非正式的决策方式，即鼓励他的团队坦率而充满激情地提出问题。

桑迪·韦尔异乎寻常的管理风格和他构建交易的能力，是使他成为著名交易大王的必备手段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哈佛商学院的书面案例研究中提到了桑迪·韦尔的管理技巧，认为他管理团队精干而务实，避免了官僚作风的繁杂手续和不务实际。一系列管理原则在时间的推移下渐渐催生出来，韦尔及他的团队开始实行资本积累计划。

在此期间，桑迪·韦尔鼓励员工配偶参与在公司以外举行的会议，这大概得益于他的家庭关系背景，他认为，让员工配偶知道员工身上的责任，并在家中给员工提供忠心不渝的支持和无微不至的关怀是至关重要的。韦尔建立了一种文化效应，管理人员负责发现问题且解决问题，他们对出现的问题负有全责。

同时，桑迪·韦尔还强调持续的经营和财务绩效。有很多人认为，过度关注季度经营绩效会导致短期思维，但韦尔认为，能把握好分期业绩，才能承担更大体管理的风险，这是一种强大的控制力。

为了稳住高层员工，桑迪·韦尔给予他们优厚的福利，使他们持有公司股份，这样每个人都是在给他们自己打工，这是韦尔的公司，也是员工们的公司。韦尔要求高层管理人员持有他们的大部分股票直到退休。这一事项改变了困扰许多公司短期思维的局势。

对于奖惩制度，桑迪·韦尔做得很明确，他不愿意让游手好闲的人在公司里增加人员基数值，当然也不愿意让那些精干且有实力的员工流失到公司之外。他为管理人员确立了严格的经济任务，完成任务的人有奖励，反之将受到惩罚。

但在他的职业生涯中，经常扮演着家长的角色，在工作上了解员工，同时在个人生活方面也关心他们，他希望他管理的团队可以作为一家人。

另外，桑迪·韦尔非常善于发现年轻的金融奇才，常给他们以很高的职位，于是他从不雇用猎头，找到能人对他来说易如反掌。随着事业的飞速发展，他更多地雇用经验丰富的管理人员，哪怕有些人的简历上有污点，但若觉得他们会对他忠诚，他就再给他们一次机会。

经过了兼并海登斯通，使桑迪·韦尔茅塞顿开——只要头脑冷静，时机恰当，善于讨价还价，他可以迅速地把一家小公司摇身变成一家实力雄厚的大公司。

对于品牌嫉妒，也没什么不好。公司需要不断寻找满足客户的需求以及需求方式。

在职业生涯的大部分时候，桑迪·韦尔一直追求向现有客户卖出更多的产品并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保证足够低的成本结构的目标，使公司相对于其他竞争者更有价格优势。收购当然帮助他们获得了成本积累，但韦尔更愿意把时间花在收购后的提升上，即哪些收购会使他们在客户心目中上升到一个新的高度。在这种思路下，一流品牌的公司很快会成为韦尔最主要的猎物，他乐此不疲的分析着对于比他们更有名望的公司的收购计划。

多年来，桑迪·韦尔的公司实体变换了很多次，因为他们吞了一个又一个名号，获得了一个又一个超级品牌。

桑迪·韦尔的公司从科根—伯林德—韦尔—利维特公司（CBWL）变成海登斯通，又变成希尔森—海登斯通公司，希尔森—利博洛兹公司，直到希尔森—勒布—罗德斯。后来，商业信贷公司变成普莱莫瑞卡—旅行者公司，继而成为花旗集团。这其中的精彩转换，下文中会提到。

或许韦尔潜意识里有一种购买最佳品牌的需要，他认为品牌的积累为他们的专业人士开拓了机会，为他们的客户提供了更好的服务，并塑造了一个更有实力的强大公司。

与吉姆·罗宾逊的会晤

桑迪·韦尔的妻子常常称他为“现实的梦想家”，这大概源于桑迪·韦尔着眼大局的思维特性。他总想建立一家伟大而经久不衰的公司，不过，他也十分清楚：不积跬步，无以至千里。

1979年，桑迪·韦尔整合勒布—罗德斯公司，组建起希尔森—勒布—罗德斯公司。经过一年的整顿，到1980年，希尔森—勒布—罗德斯业绩增长势头迅猛，管理团队士气高涨。

经过二十年的发展，桑迪·韦尔的公司已经从那个狭小办公室的小公司发展为年利润6000万美元的业内领先者。事业辉煌的同时，桑迪·韦尔又有一丝遗憾，因为至今仍没有一家相匹敌的合作者。他开始带领团队寻找美国运通或大保险公司这样的合作对象，因为它们能够带来大量优质客户、多样化产品、先进管理分支网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

络，这对于希尔森—勒布—罗德斯来说弥足珍贵。

桑迪·韦尔最希望与美国运通建立合作关系，在他心目中，这家公司是“美国精英公司中的代表”。美国运通是一家有着辉煌历史的蓝筹公司，资产雄厚、信用卓著，给投资者极大的安全感。与之合作，一方面可以提高希尔森公司的身价和品牌，同时也可拉升被低谷的运通公司股票。

然而，运通公司财大气粗，寻求合作者众多，希尔森—勒布—罗德斯如何能从众多竞争者中脱颖而出呢？正当桑迪·韦尔为与之合作而不得之际，一个关键性人物的出现带来一丝转机。

1980年底，桑迪·韦尔收到贝尔斯登公司传奇人物塞·刘易斯之子桑迪·刘易斯共进早餐的邀请，桑迪·刘易斯是个富有远见卓识的银行家，在华尔街拥有自己的投资银行S.B.刘易斯公司。

10月底的一个寒冷的早晨，桑迪·韦尔应邀与桑迪·刘易斯在纽约股票交易所俱乐部会面。桑迪·刘易斯开门见山，告诉桑迪·韦尔自己与美国运通公司[①] CEO吉姆·罗宾逊关系紧密，并极力建议桑迪·韦尔与他见面，将希尔森公司与美国运通组建一个跨股票经纪业和信用卡业务的合资营销公司。

这一提议立即引起桑迪·韦尔的兴趣，因为他知道希尔森公司刚刚模仿美林银行的现金管理账户，推出自己的金融管理账户。如果在西尔森的产品中加入美国运通金卡（而不是普通的VISA卡），那么必将将使其产品与众不同。而且，最初的合资关系将很容易使两家公司进行合并谈判。

12月初，在桑迪·刘易斯的安排下，桑迪·韦尔与吉姆·罗宾逊在美国运通位于布罗德街的总部共进早餐。桑迪·韦尔对吉姆·罗宾逊听闻已久，但一直无缘拜会，而这一次终于何以会晤。

吉姆·罗宾逊十分热情，一见面便将桑迪·韦尔引入一间私人餐厅，大谈美国

① 美国运通公司（American Express）国际上最大的旅游服务及综合性财务、金融投资及信息处理的环球公司。美国运通公司创立于1850年，总部设在美国纽约。美国运通公司是国际上最大的旅游服务及综合性财务、金融投资及信息处理的环球公司，在信用卡、旅行支票、旅游、财务计划及国际银行业占领先地位，是在反映美国经济的道琼斯工业指数三十家公司中唯一的服务性公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金融业的未来，他说，“美国运通已经有了独一无二的信用卡、银行、保险和支付业务组合。我要建立一家业务广泛的金融服务公司”。

桑迪·韦尔对此表示赞同，他概括了希尔森公司的主要竞争力：卓越的营运能力；成本的严格控制；交易风险低。他进一步强调，自己不喜欢负债，并且在希尔森公司实行务实的管理哲学。因为“这些要素促进了我们的增长，使我们成为居于领先地位的零售经纪公司”。

吉姆·罗宾逊优雅从容地谈论金融服务业和华盛顿政治的战略前景，桑迪·韦尔则谈论具体的营运细节和面临的挑战。双方都感到彼此是可以一起干事业的人，最终同意组成一个小组来研究合资事宜。

经过几个月的沟通、磋商和谈判，1981年，桑迪·韦尔以10亿美元的价格把公司卖给美国运通公司，他则一度担任美国运通总裁。四年之后，由于没能把主管的消防员基金带出困境，他被迫辞职。

琼·韦尔很少向媒界谈及她和丈夫桑迪·韦尔以前的生活。但是，在1990年她承认在数年前，为寻求精神上的帮助她曾向她的心理医生透露了韦尔的两桩大买卖，就是1981年韦尔将他一手培植起来的西尔森股票代理公司卖给了美国运通公司，另外一桩就是1986年韦尔决定着手兼并美洲银行[①]。

然而 心理医生对韦尔的动向早有耳闻，在听到桑迪·韦尔夫人证实此事为真之后欣喜若狂，他不但自己购进了大量的美国运通公司和美洲银行的股票，还让另一位股票投机商也购买，两人在股票交易中大捞了一笔。

几年后那位心理医生受到了拘禁的惩罚，除了缴纳巨额罚款外，他被判参加5年的社会公共义务劳动，并被强制接受一门道德课程教育。琼·桑迪则得到了一笔高达500万美元的精神赔偿，但她每每提及，仍对此事深感内疚，她认为由于自己的过失使韦尔蒙受了很大的伤害。

就是这次把公司卖给运通给了他一次深刻的教训，他看到的这种不同的管理文化缺乏一种团队合作的力量。他看错了美国运通公司CEO吉姆·罗宾逊，对他容忍

---

① 美国银行（Bank of America），以资产计是美国第一大商业银行；该行的建立可以追溯到1784年的马萨诸塞州银行，是美国第二历史悠久的银行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有过多自主权的管理人员各霸一方而不是互相合作的行为非常不满。不幸的是，桑迪·韦尔较晚才认识到这一点。

此后，桑迪·韦尔看透了官僚主义和公司内讧的危害，并在以后的职业生涯中敬而远之。

短暂的隐沦

桑迪·韦尔兼并美洲银行计划的失败，使他失业了13个月，这种状态让桑迪·韦尔经历了一段短暂的中年危机，使琼·桑迪也陷入了极大的精神恐慌之中。

桑迪·韦尔经常感觉自己回到办公室，然后发现自己在沙发上午睡，不晓得这是不是意识混乱。而妻子琼对他的精神状态十分担心，但她还是尽一切努力提高桑迪·韦尔的兴致。

事后他说，有次琼打电话来建议去看一场下午场的电影。而当时他还有着忙于工作的幻觉，坚持说："琼妮，我不能去；我在工作。"然后，琼用她独有的方式说："但是桑迪，你没有工作！"她很快就开始强调，一个人的存在并非必须由工作来证明，并提醒韦尔，他们已经有足够的钱，并不需要改变生活方式。韦尔不肯定是否同意她关于存在的言论，但欣赏她的观点。

虽然韦尔感到茫然，但尽力不表露内心的情绪，只是睁大眼睛寻找新的机会。他不时的提醒自己会拥有好运，因为他没有大多数失去工作的人面临的财务问题。

他和妻子继续参与社会活动，还经常故意向阿里森炫耀他们遇见的名人。韦尔说那时他会模仿电视问答节目问他："猜猜我们昨晚遇见了谁？"这后来成为放松办公室情绪的一种游戏。某一天或许是芭芭拉·沃尔特斯，另一天或许是韦恩·罗杰斯，谁知道呢，天晓得！

有时候快乐的时光终归短暂，能有机会与孩子们更好的交流简直是世间美妙的享受。

很多朋友在这个时候向韦尔提供了支持，并与他聊起了未来的希望。当然，杰西卡和马克此时已经长大成人，但他们生命中第一次看到他们的父亲脆弱的一面，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从而感到一种人性的平等，这使他们之间的关系达到新的层面。韦尔说，杰西卡曾冲他开玩笑："我猜我将不得不买下你的雪茄，因为我有工作而你没有！"

他们全家去罗马和巴黎度假，这是多年来的第一次。全家一起度假固然使他感到新奇，但没有通常工作上的打扰同样使他感觉很奇怪。这是一次奇特的隐居，也像是事业上的沉沦。

这次度假充满了乐趣，旅途飞行一样令人难忘，因为他们夫妇得以坐在参议员泰德·肯尼迪的旁边。也许因为太过激动的缘故，韦尔和参议员最后喝得有点多。他们肆无忌惮起来，以至于坐在他们前排的一名牧师终于大声冲他们叫道："闭嘴！"。

后来孩子们告诉使他们得知坐在飞机后排都能听见他们的声音。这次度假以后，韦尔很遗憾再没有计划别的家庭活动。

桑迪·韦尔屈服于他的恐慌感，坚持每天去办公室，从而失去了与孩子们进一步亲近的机会。

收购美洲银行

平静悠闲的环境，本可以让韦尔就此作罢，了却余生，但强烈的事业心却使离职在家的他如坐针毡。

不久，他找到了詹姆士·迪蒙。29岁的迪蒙从哈佛商学院毕业后曾在韦尔手下作了三年的业务助理。他们在曼哈顿西格兰大厦租了五间办公室，成立了一家金融服务公司。

从此韦尔开始了新的创业历程。

除了午饭时间外，西格兰大厦里的人们很难见到韦尔和迪蒙。他们俩经常到楼下的一家餐厅吃午饭，韦尔经常幽默的说那是公司的自助食堂。

每天工作之余，韦尔就会关起门来仔细研究其他金融公司的运营状况记录。大面积撒网的状态下，他的眼睛又一次亮了。

他发现了自己猎捕的目标——美洲银行！相对美国运通这只金融界雄狮来说，美洲银行这只掉队的羚羊更容易被韦尔的捕抓。他开门见山的写信告诉美洲银行的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

执行总裁山姆阿姆科斯特，说他十分愿意接管他的位子。

不过，在这关键时刻美洲银行的董事会对由韦尔接任总裁一事意见不一，使得韦尔不得不眼巴巴地望着这只到手的羚羊从枪口下溜掉。虽然韦尔早预料到收购美洲银行将是一场长期战争，但读到这封拒绝信还是感到格外的泄气。就像裂了扎口绳的气球，一下被突如其来的状况打击的没了方向感，当时韦尔决定去波多黎各进行每年一次的冬季度假。不过他指示他的团队拟出一份搞定这家银行的行动计划。他们已经做了大量工作，韦尔下定决心要用尽一切办法收购这只羚羊。

韦尔准备寻找机会亲自向董事会说明他的计划。哪里料到，在度假期间关于他们有意进入美洲银行的消息突然被泄漏（估计是某个反对的内部人干的）。2月20日，美洲银行的股票价格上涨了10%，达到15.25美元，当天股票交易量巨大，收盘时，该公司公开了韦尔对他们有兴趣这一信息。

韦尔很快结束度假回来，得知罗伯特·麦克纳马拉建议“现在正是向董事会发出另一封信的时机，要求直接向董事会提出桑迪·韦尔的建议”。美洲银行的下一次董事会议定在3月2至3日，韦尔当即发出另一封信，以便能够亲自提出他的整顿计划。

2月27日，他们发信短短两天之后，当地媒体再一次爆出了这一消息。这一次美洲银行的股价暴涨13%至17.25美元。

……

塞翁失马，安知非福，韦尔不知道下一个猎物正在等着他。他回到西格兰的办公室去接待他的老客户并翻阅公司的运营状况记录。一切看起来如同原来一样。

猎物上门

恰在此时，托金融服务界《财富》杂志为他撰写的一篇专题报道的福，商业信贷公司的两位财政主管找上门来。源自那篇题为《不可多得的管理者：桑迪·韦尔》的文章，它把韦尔的管理才干展露得淋漓尽致，这让商业信贷公司的两位财政主管读到这篇文章时如获至宝。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们迫不及待地去登门拜访了桑迪·韦尔，根本没来得及与自己的上司商量。他们的目的就是说服桑迪·韦尔将商业信贷公司从数据控制公司手中买下来。

之前的事情发生在桑迪·韦尔还在美国运通任职时。美国运通和数据控制两大公司的决策层就有意卖掉商业信贷公司，但因美国运通的董事会在商业信贷公司转让的问题上出现了较大分歧，两方没能达成最终协议。

1986年11月，数据控制公司在股市公开交易中抛售了82%的商业信贷公司的股票，这使得本就岌岌可危的商业信贷公司雪上加霜。不久商业信贷公司的单股价由20.5美元暴跌至5美元。

商业信贷公司的两位财政主管自然不愿引颈待戮，唯一的希望就是向桑迪·韦尔表明事态还有非人救，希望韦尔能帮他们。他们解释说，数据控制公司在金融服务业封杀了商业信贷公司进入国内市场的通道，商业信贷公司具备发展潜质，只是由此每况愈下。情急之下，商业信贷公司只得在以色列和拉丁美洲盲目的大面积撒网，结果不但没能挽回败局，反而增加了许多呆帐。

桑迪·韦尔静静地聆听着，不免懊悔当初在他萌生吞并美洲银行的狂妄念头时，他应该先静下心来对自己的行为作一番冷静的思考。

这次桑迪·韦尔不会让自己再重蹈覆辙。他花了10个月时间耐心地对商业信贷公司的市场资产、经营管理和服务质量做了全方位的调查。透过斑驳残顿的外皮，他看到的是一颗鲜为人知的高能内核，它的能量足以震撼整个金融服务业。

当桑迪·韦尔确信自己找到的是一块高纯度的金矿时，犀利的眼神又一次闪过。

不久，桑迪·韦尔成为商业信贷公司总裁办公室的新主人。这源于他与数据控制公司达成的转让协议，他个人投资700万美元购买了商业信贷公司的股票。年仅30岁的迪蒙也成为商业信贷公司的首席财政主管。

当迪蒙将42.5万美元的积蓄交给韦尔时，他说：“桑迪，这次他可是倾家荡产了。”

在商业信贷公司择明主而侍的当年，公司的营业额即上升到11亿美元，纯利润达4600万美元。在金融服务界，商业信贷公司取得的战果虽然算不上什么惊人之举，但迪蒙说：“这是一个良好的开端，它不但使他们看到了生存的希望，也为他们事业今后的发展奠定了牢固的基础。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业信贷公司的业务开始走上正轨，随之而来的各种诱惑与挑战让韦尔感到既兴奋而又恐慌。他终于体会到了毕生追求的成就霸业的那种感觉，他知道自己必须把握好这次难得的机会。

先是迪蒙被派往了商业信贷公司总部所在地——巴尔的摩①，紧接着韦尔和他的管理队伍也搬进了巴尔的摩的总部大楼。除了周六周日外，他都与部下同吃同住，共商制胜策略。在他的督促下，整个公司换了运行方式如同磁悬浮列车一样明显高速运转。

为了资金增长点的行业，桑迪·韦尔终止了在以色列的信贷业务，不久拉丁美洲的贷款项目也从公司的发展计划中被删除。这样，韦尔再也不必为那些该死的呆账惶惶不可终日。

对于那些在金融服务业卓有建树的管理人才，韦尔会不惜重金把他们召到自己麾下。他管理队伍的最有效办法就是为他的高层职员提供可观的公司股份和优惠认购权，让他们为自己的利益也是公司的利益忘我工作。

贪吃蛇——癫狂的收购

1986年，商业信贷公司已基本稳定。

1988年，桑迪·韦尔把目光投向海外，他努力说服德特赛集团总裁，从而用15亿美元的现金和股票收购了杰拉尔德特赛集团属下的普瑞玛瑞卡公司。

收购普瑞玛瑞卡更加让韦尔下定决心收购旅行者。他并不认为一直为没有变化的商业信贷公司效劳是他的荣幸。

1993年，韦尔试图从内部了解旅行者公司，后来结论出来，他相信收购该公司余下的73%股份将极大提升他们的股东价值。韦尔还认为，如果拥有旅行者及其经纪

① 巴尔的摩是美国大西洋沿岸重要的海港城市，它位于切萨皮克湾顶端的西侧，离美国首都华盛顿仅有60多公里，港区就在帕塔帕斯科河的出海口附近。从这里经过海湾出海到辽阔的大西洋还有250公里的航程，但由于港口附近自然条件优越，切萨皮克湾又宽广，航道很深，万吨级远洋轮可直接驶入巴尔的摩港区。这个港口属于马里兰州，向来是美国五大湖区、中央盆地与大西洋上联系的一个重要出海口。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人军团，就会推动他们向高端客户交叉销售人寿保险和年金产品。

韦尔在削减旅行者的房地产业务方面已经取得了稳定进展，他和他的同事们都相信最好的机会像最美的金星一样，躲在难以预见的那块乌云后面，但迟早会出现的。

不过，没有控制权的转移，世界上的任何条件都不可能改变旅行者固有的死板步伐，这是一个束缚于传统行业中的公司。韦尔很努力的说服埃德·巴德认同这笔交易。他指出自己公司的交叉销售潜力，并强调如果他们彼此仍然是各自独立的公司，他们很有可能只是各自取得一点收入的增长。韦尔还向旅行者董事会灌输这一思想，好在他们倒是不需要很多说服就理解了合并的好处。

于是在1992年，桑迪·韦尔以42亿美元买下了美国第六大保险公司——旅行者公司的股份，合并后，他将商业信贷公司更名为旅行者集团。

这时，桑迪·韦尔目标是创建一家金融超市，即大的多元化的金融服务公司。他把这看作是减少金融风险的一种多元组合方式：几家不同性质的公司聚集在一把旗下，如果其中某一部分有损失，还有其他可以兴旺发展的业务。

1997年春天，桑迪·韦尔召开了一次规划性会议，会上他与其他高层经理把有世界影响的投资银行列成了一张表，公司已经有了致力于银行合并的计划，当时花旗就列在其中。这无疑为以后花旗集团的成立做好了铺垫。

桑迪·韦尔像贪吃蛇一样从杰拉尔德特赛集团手中吞下了史密斯巴尼股票代理公司，这让他自己喜出望外。

尽管当年被美国运通逐出门外正是因为韦尔经营股票代理不善，但多年来桑迪·韦尔对股票代理一直情有独钟。他随时都在关注华尔街的一举一动，以致自己能精确地绘出商业信贷公司股票的走势曲线图。

桑迪·韦尔至今仍清楚地记得1990年爆发的金融服务业信誉危机，商业信贷公司也受到了严重冲击。他十分沮丧地说：“他们的股票一度跌至17美元，不，准确地说是16．87美元。对他们来说这是前所未有的打击。”

在仅六个月的时间里，桑迪·韦尔的公司就在证券业和保险业获得了领导地位，这是一个了不起的成就。对于旅行者公司，他们已经克服了早前发现的的死板束缚，并收购了金融服务业的巨头之一，以大约等于账面价值的一揽子价格收购的。他们看到提升了企业形象的机会，于是将母公司的名称改为旅行者集团，并采

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用了人们熟悉的雨伞标志。一夜之间，韦尔成了著名的美国名人高尔夫球赛的最大赞助人，这是美国最多人观看的体育赛事之一。

在1993年12月，桑迪·韦尔完成对旅行者公司的收购，并开始一系列闪电战式的改革，否则这条“贪吃蛇”可能在拐弯的时候就被自己身体给卡到了。

新的高级管理人员任命和削减成本是韦尔认为该优先解决的问题。一方面他加速了对房地产业务的处置，另一方面他增加对再保险的利用来降低公司的风险。另外韦尔开始更新营运操作和刺激产品的交叉销售，并设计了刺激增长的激励机制，包括提供大量的员工持股机会。有那么多随手可摘的果实，他们的努力很快获得了可见的成效。

1990年，桑迪·韦尔决定要把西尔森公司从美国运通公司手里赎回来。否则看着自己创办的公司在别人麾下运转，无不令人感到耻辱。

正当他们觉得运气好得不能再好的时候，一个身披金光的机会降临了。不过，这一次韦尔看中的不是一家公司，而是聘请他长期的好朋友和超级明星投资银行家鲍勃·格林希尔的机会。

就在桑迪·韦尔即将完成希尔森公司收购时，他问桑迪·韦尔是否愿意投资于一家他计划建立的投资银行，作为对韦尔支持的回报，他提出让美邦希尔森享有他的业务的优先承销权。韦尔立刻调转他的问题，反过来问他是否愿意为他们工作，在美邦希尔森内部建立一家一流的投资银行。

桑迪·韦尔开始沉浸在赢回希尔森的欣喜之中，只想着让鲍勃加入他们的好处。他已经开始观察美林，那个最大的证券公司，它惊叹于这个竞争者如此成功地将零售和投资银行业务融合在一起。美邦西尔森现在的零售队伍已经几乎与美林一样强大，韦尔对自己说，我们拥有利用零售业务作为跳板建立一家领先的投资银行，并获得与我们的竞争者相匹敌的巨大的成功机会！

1993年，西尔森与史密斯·巴尼股票代理公司合并，韦尔如愿以偿。西尔森的重新加盟使史密斯·巴尼如虎添翼。一般情况下，史密斯·巴尼股票代理公司的年平均利润可达1.5亿至2亿美元。有了西尔森的协助，史密斯·巴尼股票代理公司的年利润可望突破10亿美元。

1996年，旅行者集团总利润的37%都要归功于史密斯·巴尼股票代理，而史密

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯·巴尼股票代理的实际年利润已达8．89亿美元，它的回报率也高达30%，这一数字使那些金融服务业的老牌明星们望尘莫及。

旅行者集团连续10年保持28%的利润增长幅度的记录被西尔森的回归结束了，从此旅行者集团走向了一个史无前例的巅峰。要在庞大的基数上再度重演过去的辉煌历史，可谓另一次极限冲刺。

韦尔向媒界透露他的下一步目标是使旅行者集团的利润每5年增长一倍。而要达到这个目标，从现在起，今后5年内旅行者集团的利润增长率必须保持在15%以上。而这15%的利润涨幅，在1997年的“财富500大”中只有67家公司达到了这一水平，并且这些公司的执行总裁大多与桑迪·韦尔一样，也是从商业信贷公司这样的小公司开始起步发展的。

旅行者集团已在金融服务业独占鳌头，但要让这只巨大的贪吃蛇跑得像以往做小长虫时那样轻松已绝非易事。

首先，旅行者集团必须继续保持它在保险业的领先优势。其次，在提高营业额的同时要控制成本增长。最后，旅行者集团必须抓住机遇兼并更多的企业来巩固自己的根基。只有以上几点都具备了，旅行者集团才能继续在金融服务业战无不胜。

旅行者集团的核心支柱多年来一直是保险业，而“旅行者”这个名字正是来源于韦尔在1992年收购的旅行者保险公司。1996年韦尔更是摆出了一副来者不拒的架势，他出资40亿美元收购了财产事故保险公司伊特纳。

1996年，旅行者集团凭借213亿美元的高额年收益跻身“财富500大”前40强。公司资产为1510亿美元，比1986年增加了31倍，而股东权益差不多扩大了14倍，远远超过了另一家金融集团美国运通。

成功的利器

一方面为避免旅行者集团的结构庞杂，韦尔对几家子公司进行了精简。另一方面以9亿美元的高价转让了旅行者集团的医疗保险公司，他还打破公司界域组建了旅行者财产事故保险公司（以下简称TAP）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1996年股市的公开交易中，韦尔转让了TAP18%的股份。

除此之外，旅行者集团还有另外两家保险公司，旅行者人寿及养老保险和普瑞玛瑞卡金融服务，后者主要经营厨具安全保险业务。此两个保险公司虽共侍一主，但实际上分属不同领域。旅行者人寿保险提出的口号是："一次投资，终身受用。"而普瑞玛瑞卡金融服务也针锋相对地打出了他们的宣传标语："限期服务使您享有更大的投资空间。"

这样一来，旅行者集团就像多分支的树根，无孔不入的普瑞玛瑞卡保险推销员是根部的丝须，他们总会不失时机地怂恿人寿保险的客户加入他们的服务行列，一方面极大的吸收营养，一方面补充更多的根须。

旅行者集团由此日渐强大。

在桑迪·韦尔看来，普瑞玛瑞卡不但是一只展翅高飞的鹰隼，也是他几十年从商生涯中的一朵奇葩。在普瑞玛瑞卡服务的保险推销员有9万人之多，奇特的是公司不必给他们发薪水。

同玛瑞凯化妆品和安利洗涤用品一样，桑迪·韦尔在普瑞玛瑞卡推行的是一种类似于传销方式的营销策略。保险推销员分别与他们的雇主单独签约，按客户投保金额的多少提取酬劳。这种方式使韦尔不必花费一分钱就能建立起庞大的树根形式的营销网络。

早在1988年桑迪·韦尔兼并普瑞玛瑞卡时，它还处于内外交困的危险境地。激烈的市场竞争使普瑞玛瑞卡苟延残喘，一些推销员趁机串通起来要求公司付给他们更高的酬劳，否则他们将离职。

久经沙场的桑迪·韦尔在平息这场萧墙之乱后显示出了超凡的魄力。他撤换了普瑞玛瑞卡所有部门经理以上的高层职员，加强了对中下层职员的专业培训及纪律管制。1993年普瑞玛瑞卡的经营运作开始出现转机，并由此一跃成为旅行者集团最强劲的引擎。

桑迪·韦尔在集团内部推行"交叉营销"。这是他的另一条制胜策略，是当年受官僚作风影响后新生的挑战方式。这一作法打破了集团内部的部门界域，使各子公司在团结协作中互惠互利。一方面，韦尔充分发挥普瑞玛瑞卡庞大客户基数优势，为商业信贷公司的广告贷款、TAP的汽车保险以及史密斯·巴尼股票代理公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互惠基金寻求更多的发展机会；另一方面他又以名换利，利用史密斯·巴尼财经顾问的卓著信誉，向小型企业业主们推荐由旅行者人寿养老保险推出的养老金计划。

桑迪·韦尔认为，只有了解客户诉求，发挥自身优势，挖掘市场潜力，企业才能在激烈的行业竞争中持续的生存下来。

交叉营销为旅行者集团带来的利润与整个集团的利润总额相比虽仅算得上是沧海一粟（不足3%），但它却很好的拓展了旅行者集团的广阔市场空间。不过这一策略也并非桑迪·韦尔个人的天才创举。

几年前“交叉营销”就被美国运通的执行总裁就运用在金融服务界里，谁知收效甚微。因此，当桑迪·韦尔再次提出使用这一策略时立即遭到了多方反对。第一个站出来支持韦尔的人是华尔街最有名的基金经理人——彼得·林奇，林奇一直对韦尔抱有很大的信心。早在1986年，也就是韦尔接管商业信贷公司后不久，林奇就把他一手创办的麦哲伦基金全盘托付给了桑迪·韦尔。

然而，这一切也不能都怪交叉营销这个策略本身。在1988年旅行者集团兼并普瑞玛瑞卡时，有记者曾撰写了一篇特别报道，记述当时华尔街对金融服务业的不信任，以及业内同行对“交叉营销”的普遍怀疑。如今，韦尔已用无可辩驳的事实对这些偏见作了最有力的反击。彼得·林奇说：“面对别人的指责，桑迪总是默不作声。他只是走出门去，继续做他要做的事。”

桑迪·韦尔从无到有缔造了两家公司，反映出他在不同的环境和行业展现的实力。虽然交叉营销被美国运通公司的执行总裁运用的不适当，但至少给了他借鉴的例子，他在不寻常的逆境面前证明了他的能力和毅力，发现合适的环境再运用适当的手段使其达到自己预期的目标。

桑迪·韦尔充分利用不安全感。他总是为他的公司担心，甚至无法放松下来，无法不去想潜在的风险。

桑迪·韦尔有过许多不眠之夜，有些夜晚是在办公室度过的。这在其他大牌公司看来未免滑稽可笑了一些，但是韦尔的团队知道他特别看重尽早发现问题。有一些原则会帮助他掌握正确的方向。长期以来，韦尔看重经营的多样化和稳固的核心盈利基础，它们使公司能够有选择的进行高风险高回报的活动。韦尔还控制着公司的财务风险，他宁愿承担经营风险，也不愿使用过多的财务杠杆。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于较早地证明了桑迪·韦尔的经营管理能力，他才有了大胆进行收购的勇气。他从不拿公司的财务冒险，事后他回忆说，这样能够承受一次经营错误带来的后果。并且，他一直强调降低成本，他认为成本有效的公司在行业不景气时有更强的生存能力。

当时金融界无不关心桑迪·韦尔下一步有打算？各大金融服务公司的信息主管为了找出蛛丝马迹煞费苦心。

据桑迪·韦尔的一位密友透露：“每当桑迪打算收购一家新公司时，他的体重就会急剧增加。而得手之后，他又会很快消瘦下来。”现在，对手们又得当心了，因为桑迪·韦尔的肚子又出现发福迹象。

浪潮之巅：旅行者集团与花旗银行合并

1998年，由桑迪·韦尔导演，华尔街金融史上上演了最为精彩的并购案：旅行者集团与花旗银行合并，且建立全球最大的金融公司——花旗集团。它是当今世界级资产规模最大的、利润最多、全球连锁性最高、业务门类也最齐全的金融服务集团。

1998年2月，韦尔根据以往对金融行业公司的分析，优胜略汰，他将目标锁定在花旗银行。花旗公司当时的总裁是里德，他已取得骄人的成绩。

1995年在其他金融公司奋力奔跑时，花旗银行赚得35亿美元利润，是美国其他银行从未达到的数目，股票也增值18%，这已让花旗赢了个盆满钵满。该行还是世界上最大的信用卡发行银行，有3600万账户，6400万张信用卡在使用。1997 年，花旗公司的国际网络已经遍及了98个国家。1998年2月25日，当韦尔在华盛顿参加经济与公共政策年会时，他主动向花旗掌门人约翰·里德提出合并请求。机会错过就不再来了，哪知里德对此也很感兴趣，合并谈判进展出奇的顺利，于是他们决定作为联合首席执行官共同管理这家公司。

同期合并且换牌上市后，花旗集团开始运用增发新股集资于股市收购、或定向股权置换等方式进行大规模股权运作与扩张，并开始对收购的企业进行花旗式的战略输出和全球化的业务整合，成为了美国第一家集商业银行、投资银行、保险、共

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同基金、证券交易等诸多金融服务业务于一身的金融集团。合并后的花旗集团总资产已达7000亿美元，净收入为500亿美元，它在100个国家有1亿客户，拥有6000万张信用卡的消费客户。

正是这样的一家集团式公司，为韦尔带来了人生辉煌的里程碑。

1998年4月6日，一个“同等地位的合并”让里德和韦尔宣布了创历史纪录的700亿美元的股票交割。新的实体将起名为花旗集团，公司仍以旅行者的伞为标识。

在新集团中，韦尔同前花旗公司的CEO里德一起任联席CEO。其实韦尔和里德是两种完全不同的人。以才智过人而闻名的里德59岁，但是他却往往表现得冷漠、离群，观点上偏于理性，实践上凡事自行不他顾。而65岁的韦尔虽然不是一个思想家，但是他合群，有朋友和仰慕者组成的关系网围绕其左右。

两个人从合并一开始就显得格格不入。他们带给人们的另一个明显区别是：他们对如何结束联合首席执行官的角色持有不同看法。

在进行合并时，里德想，自己已经作了14年总裁，和韦尔共同掌管公司一段时间后一块儿离任。许多观察家认为，吸引里德进行这次合并的部分原因就是给他提供了淡出这个圈子的机会。但韦尔并没有立即卸任的想法，他一直在考虑最终能否由自己独揽大权。

当然，里德和韦尔两人也有共同点。他们都想在参与国际竞争方面进行更好的新的尝试。这次合并将赋予他们在国际上更高的地位以及的更大的重要性，而在社会越来越复杂化的发展情况下，信息流通越来越发达，公司的更新转型也日益加快，各种业务的发展均面临着不同的机遇和挑战，新的业务也将层出不穷。

他们在现代复杂的社会结构下，必然需求各种不同的业务服务以及它们的侧重点，这些文化服务于社会的发展，就造就了集团的多元化。这是他们在金融业经营领域中的一大优势。

韦尔特别执著地坚信，一支强大的销售队伍能够向消费者提供更广泛且宏大的金融服务。他想让银行账户、抵押贷款、可变年金、互助基金、股票和保险都由旅行者和花旗公司联合组成的销售队伍来销售。他认为如果旅行者和花旗公司合并，那么两家公司的员工和产品就能为交叉销售的成功及时地做好准备。

从商业角度来讲，里德的动力是，他不希望花旗仅仅是银行业，他希望的10亿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

注册签名的客户，把花旗公司的品牌最后变成“金融服务”。

谁料在此期间韦尔的脾气却非常暴躁，他常难以抑制自己的情绪而将下属训斥得泪流满面。而且在几次高层权力争斗中，他不止一次同最亲密战友出现矛盾以致决裂。仅仅一年之后，两个CEO的合作就结束了，里德就在集团内部的权力斗争中出局，韦尔从此登上了花旗的宝座。

可怜的投资者和分析家被这笔交易的规模和魄力惊得缓不过气来。花旗集团成了世界上最大的金融服务公司，其资产接近7000亿美元，那年的收益近500亿美元。这使MCI和世通之间的370亿美元的交易与之相比甚显不足。

2002年，桑迪·韦尔想争取AT&T[①]成为花旗投行所罗门美邦的客户，于是他在给花旗集团明星电讯分析师格鲁伯曼发了一封邮件，邮件中授意他抬高对AT&T的评级。为了答谢格鲁伯曼在评级中的表现，韦尔同意花旗集团向纽约护士学校捐赠100万美元。实际上，这所学校则就是格鲁伯曼一直希望自己的孩子能就读的学校。丑闻被曝后，韦尔承受着媒体巨大的压力。

花旗集团是世界上规模最大的全能金融集团之一。花旗集团在短短五年时间里，总资产规模扩大了71%，股东权益增加92%，资本实力不断提高；总收入提高72%，利润增长2.6倍，表现出不凡的盈利能力；其股票在进行一次送股（每3股送1股）和22次分红派息（每股分红共计$3.82）的情况下，每股净值仍提高了一倍，价格翻了一番。花旗股票是纽约股市著名的绩优蓝筹股，如其业务品牌一样著名。

花旗集团作为全球卓越的金融服务公司，在全球一百多个国家约为二亿客户服务，包括个人、机构、企业和政府部门，提供广泛的金融产品服务从消费银行服务及信贷、企业和投资银行服务、以至经纪，保险和资产管理，非任何其它金融机构可以比拟。

汇集在花旗集团下的主要有花旗银行、旅行者人寿和养老保险、美邦、Citi-

① AT&T公司（英语：AT&T Inc.，原为American Telephone & Telegraph的缩写，也是中文译名美国电话电报公司由来，但近年来已不用全名），是一家美国电信公司，创建于1877年，曾长期垄断美国长途和本地电话市场。AT&T在近20年中，曾经过多次分拆和重组。目前，AT&T是美国最大的本地和长途电话公司，总部位于得克萨斯州圣安东尼奥。AT&T也是美国NBA联盟圣安东尼奥马刺的球馆英语名AT&T Center。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

financial、Banamex和Primerica。桑迪·韦尔在证券业的经验和眼光几乎胜过任何人，当时这一合并被称为“美国历史上最大一桩非法合并案”。这项700亿美元的并购案使得长期以来禁止金融混业经营的斯蒂格尔法案成为一张废纸。

但后来他的市场洞察力在20世纪90年代末轰轰烈烈的牛市中却辜负了他，那时他本可以制止一些在股市崩盘后对花旗集团不断造成不良影响的状况发生的。

最糟糕的日子

2003年7月6日，刚度过70岁生日桑迪·韦尔在考虑退休的事。他宣布，将于2004年1月正式辞去花旗集团CEO的职务。53岁的普林斯届时将接任CEO一职。当时，桑迪·韦尔虽然已辞去CEO一职，但他仍将担任董事长至2006年，并把多精力专放在处理公司与客户、政府官员的关系上，从宏观上负责集团的整体战略。

2006年03月22日，这天难忘的日子，花旗集团宣布，其董事会已选举集团首席执行官普林斯自2006年4月18日开始担任董事长，原董事长桑迪·韦尔则将正式交出董事长的法杖。

桑迪·韦尔说，作为世界最大的金融机构花旗集团的董事会主席兼CEO，有无数遭遇损失的投资者或寻找替罪羊的人将他扔进巨大的恐怖旋涡中。在过去，花旗集团的标准是不比平均的水平差，不幸的是，投资者、监管者和媒体都盯上了这个庞大的公司。2002年有几个月，当局监管者质疑花旗集团的执业操守，使他的生活变得极为艰难。

屋漏偏逢连夜雨的时候，桑迪·韦尔感到花旗集团和他本人在受到媒体的拷问，并担心监管者会忽视事实，只听一面之词。多年来他经历了许多，但那段时间堪称他职业生涯中最糟糕的日子。

无比幸运的是，花旗集团和华尔街其他一些大公司经都受住了调查，并在2002年底解决了这些监管的问题。没有发现什么不当行为而指控桑迪·韦尔，而他也坚持认为花旗集团在实施改革方面堪称业界的领头羊。

桑迪·韦尔和同事们又回到日常的事务上来。风波过去了，但这次危机还是有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代价的。桑迪·韦尔认为他最珍贵的财富——声誉，在它被践踏的那几个星期，韦尔身心疲惫，深受伤害，几度不愿与人交谈。

桑迪·韦尔事后谈到，投资于非营利机构能够带来极大的个人回报，比如慈善事业或学术性基金等公益事业。成功的商业管理人是应该回馈社会的，有条件的情况下也应分享商业和组织技能，让更多的服务于公众的非营利机构得以长久驻存。

有许多成功的领导者向他们最喜欢的机构进行财务捐赠，但比金钱支持更重要的是付出时间、精力和技能，并分享公共关系。管理者可以为员工树立榜样，这样可以把人带向好的方面发展，同时鼓励他人奉献爱心。

桑迪·本人是到20世纪70年代末期才郑重考虑进入社会非营利事业，当时他想创建一个国家学术基金，为内陆城市高中生设立的把握经济能力成长项目，教他们一些关于金融业的知识。

但他们缺少训练有素的志愿者，原以为这一想法要为之落空，一次参与教育事业的活动让桑迪·韦尔开阔了眼界，他说他明白了可以赋予人力量。同样，在他作为卡内基音乐厅① 和康奈尔医学院主席分享他的商业技能时，他觉得那真是获得了毫不逊于担任花旗集团CEO的个人价值实现感和满足感。

狂人谢幕

2002年，一个又一个的意外接踵而至，桑迪·韦尔似乎有种自己的世界即将瓦解的预感。他试图控制局面，反复告诉自己应该在混乱中寻找机会。

桑迪·韦尔最早于2001年开始考虑退休，也就是花旗集团合并的三年之后。当时，各界投资者正开始关注花旗集团的强大潜力，疯狂的抬高它的股价，股市不可

① 该音乐厅是由美国钢铁大王兼慈善家安德鲁·卡内基于1891年在纽约市第57街建立的第一座大型音乐厅。一开始大厅的名字仅是简单的“音乐厅”（建筑正面华盖上方有“音乐厅由安德鲁·卡内基出资建造”的字样），后来在纽约音乐厅公司（大厅最初的管理机构）董事会成员们的劝说下，卡内基同意用他的名字命名，大厅于1893年正式更名为卡内基音乐厅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思议的如日中天。

迅速飞涨的股票价格是对桑迪以及他所在集团的领导团队的领导才能的极力认可，这是一种支持，一种信心。花旗集团是韦尔一生只能有的一次成就，对于韦尔，它代表了他个人辛苦工作的50年生涯的顶峰。

花旗集团的全球分布、丰富的产品和多样化的分销渠道是世界上任何其他金融机构无法匹敌的。在构建这家伟大公司的过程中，韦尔他们打破了所有的模式。公司整合过程中的困难被他们一一击破之后，韦尔认识到，此时或许是最佳的退休时机，因为在事业顶峰退出对他来说意义重大。在他看来盈不可久，这似乎预示着一种终极阶段，再发展，植物干枯，盛世已逝，难免有悔。然而，当时关于考虑的退休问题被迫放到一边，因为监管的事很快占据了他主要的注意力。

可幸监管问题并没有了无止境地继续下去，并且花旗集团在熊市下仍然盈利颇丰。由此，即使遭到了不寻常的指控，花旗集团的盈利仍然在2002年增长了8%。强劲的盈利在正面抵消了公司声誉受到的打击，2003年初，公司的增长又开始大幅提升。

2003年3月，一个鹤发润颜，憨厚敦敏的老者衣着光鲜的来到卡内基音乐厅的礼堂，这座拥有100年历史的建筑迎接过无数伟大艺术家，从未显得像此时这样友好：温暖而温馨的烛光映照着华丽的枝形灯架，座位被临时地板掩盖起来，数不清的红色桌布上布满了鲜花。

多达700位嘉宾为他而来，老者深味其中的温暖和荣幸。他们并非一般普通的嘉宾。那一晚的画面在他面前回放，他的家人、朋友、过去以及现在的事业伙伴、政府官员甚至一些竞争对手都来为他祝贺。晚会的主持人是沃尔特克朗凯特，他请老者的朋友一个个为老者致辞。这位老者就是桑迪·韦尔。

他们对桑迪·韦尔的职业生涯和他对卡内基音乐厅及其他慈善事业的贡献进行褒扬，韦尔感到无比高兴。一些纽约州及纽约市的显要领导人也赶来为他致辞，包括州长乔治帕塔基、参议员查尔斯舒默和市长迈克尔布隆伯格。就连前总统比尔克林顿也来为他祝福。

桑迪·韦尔回想说，掌控事务对他来说有着无与伦比的魅力，无时无刻不在吸引着他走向更高的台阶。他一贯喜欢成功的聚会，而这次生日聚会在监管调查带来的所有压力和不安之后，给他的内心带来无比的光明和温暖。人们如何看他的那些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

担忧一去不复返。许多身份显赫和受人尊敬的朋友毫不犹豫地来做他的嘉宾，让他深深感动。他意识到，在一切发生之后，他作为一个勤恳、诚实、成功和有平民意识的商业领导人的声誉并未受损。

当晚卡内基音乐厅的捐款达到了6000美元，创下了单项慈善活动捐款的最高纪录！

而桑迪·韦尔则认为，在这次平息后带来的愉悦心情之下，在公司盈利不断提高的前景下，他再一次有了激流勇退的机会。

在那个梦幻般的晚上，桑迪·想与他的家人能够换一种新的生活，尤其是和他的孙子孙女们。他已不记得最后一次真正休假的情形，他向往那种心情下感受到的阳光，如同害羞少女那长长的睫毛，不时的撩拨着人对生活的渴望。该是改变生活重心的时候了，一生中韦尔不断地寻找理性的答案，理智曾经占据了他生活的所有重心。

桑迪·韦尔在生日之后四个月宣布退休，也就是2003年7月。这一决定是他的同行们所始料不及的，但韦尔敢说就敢做。花旗集团的监管机构已经就绪，其盈利即将连续三个季度创历史纪录。韦尔很快任命了继任团队，开始致力于避免许多公司当CEO提前公布退休计划时而带来的破坏性竞争。

已经熟悉的属于韦尔的名望或许有些依依不合，但节奏缓慢一些仍保持适度紧张的生活在此时此刻更适合桑迪·韦尔。他对创下的事业很满意。经过了管理公司，经历曾面临各种各样的挑战，但在金融服务业发生翻天覆地变化的年头中，它们繁荣发展起来。韦尔成功做到了领先于其他对手在金融行业发展提前一步，不止一次地在多变的环境下担任了倡导变革的主要角色。

多年来，桑迪·韦尔看到竞争者出现又消失，开始明白，在商业上存在太多遗憾，如果过去不完美，就让它过去吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

星河

WALL STREET

从某种意义上说，这是一本具有争议性的作品，但是，争论的对象不是别的，正是华尔街本身。在这里，你将看到华尔街金融大亨们用自己的赚钱理论为自己进行辩护，也能看到他们在金钱诱惑下自我膨胀的毁灭之路。作为一本华尔街金融大亨们的发迹史，本书在质疑资本家贪婪成性、不择手段的权钱交易内幕的同时，也不失其商战的娱乐性，真实地记载了那些金融大亨们独特的生活方式——为了金钱甚至可以出卖灵魂。这种生活绝对不像人们惯常所想象的那样风光美妙、浮华虚夸——事实上，这种生活不过是一场赌博而已。

上架建议 畅销书|商战

ISBN 978-7-5113-2018-6





盛大文学 Cloudary www.sd-wx.cn 华文天下 web:www.zhijibook.com

定价：45.00元